العنوان:	تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت : دراسة ميدانية على مؤسسات العمل الحكومي بدولة الكويت
المصدر:	حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية - الكويت
المؤلف الرئيسي:	الفضالة، فهد يوسف
المجلد/العدد:	الحولية26, الرسالة238
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2005
الشهر:	سبتمبر
الصفحات:	8 - 88
رقم MD:	476868
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch, AraBase
مواضيع:	الكفاءات المهنية، البرامج التدريبية، القطاع الحكومي، المؤسسات الحكومية، الكويت، الإحتياجات التدريبية، الوظائف ، الموظفون، علم النفس السلوكي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/476868

الرسالة ٢٣٨

تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت*

(دراسة ميدانية على مؤسسات العمل الحكومي بدولة الكويت)

د. فهد يوسف الفضالة
قسم الدراسات التربوية - الجامعة العربية المفتوحة
دولة الكويت

* تم دعم هذا البحث عن طريق مخصصات تمويل الأبحاث – مكتب مدير عام الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. رقم المشروع (MG-٠٣-٠٠١).

المؤلف:

د. فهد يوسف الفضالة

- دكتوراه في أصول التربية – جامعة القاهرة – ٢٠٠١ م.
- مساعد عميد النشاط والرعاية الطلابية – الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب- دولة الكويت.
- رئيس قسم التربية – الجامعة العربية المفتوحة – دولة الكويت.

الإنتاج العلمي:

أولاً – الكتب:

١ – التدريب أثناء الخدمة ودوره في التنمية البشرية بدولة الكويت، الناشر: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ٢٠٠٣.

٢ – الإرشاد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، الناشر: دار الشروق – دولة الكويت ٢٠٠٢

٣ – التفكير الإبداعي الابتكاري في المشروعات الصغيرة، الناشر: الشركة الكويتية لتطوير المشروعات الصغيرة، ٢٠٠١.

٤ – هل يمكننا تدريس الذكاء((تقويم شامل لبرنامج ميرشين الإثرائي)) (كتاب مترجم تحت الطبع).

ثانيا – الأبحاث:

١ – أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل.
(دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت)، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية – الحولية الرابعة والعشرون، الرسالة ٢٠٣، ٢٠٠٤. جامعة الكويت.

٢ – مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات الإدارة العليا بمؤسسات القطاع الخاص وعلاقته بقبول توظيف المواطنين (غير منشور).

٣ – المتطلبات الحياتية والتربوية للأبناء القصر الكويتيين المشمولين برعاية الدولة (غير منشور).

المحتوى

الملخص

تتناول هذه الدراسة موضوعاً أساسياً في مجال إعداد الموارد البشرية وتنميتها، وهو رصد وتحليل للاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في المؤسسات الحكومية في الكويت، وذلك بهدف تحقيق رؤية وظيفية واضحة لجهات العمل والعاملين ممن يتلقون تدريباً أثناء الخدمة، إضافة إلى ربط هذا النوع من التدريب بمسارات وظيفية مستقبلية للعاملين،الأمر الذي يساعد على تحقيق عائد وأثر إيجابي متوقع من العملية التدريبية بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل بتلك المؤسسات.

وتأتي أهمية الدراسة الحالية من واقع أن الدراسات السابقة التي تمت في هذا المجال محدودة، ولم تتطرق إلى واقع النشاط التدريبي بمؤسسات العمل الحكومية بدولة الكويت، وعلاقة هذا النشاط بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية والمسارات الوظيفية والتدريبية بشكل علمي ومنهجي.

- الأمر الآخر الذي يؤكد أهمية الدراسة، وهو أنها أجريت على (٣٤) جهة عمل حكومية، حيث تم استطلاع رأي القياديين المسؤولين عن مراكز وإدارات التدريب والموارد البشرية لمعرفة الجوانب الأساسية التي تهتم بها الدراسة، وهي:
- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية.
- العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية.
- المشكلات والحلول ذات الصلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بالجهات الحكومية.
- النظرة إلى التدريب كونه عاملاً للتطوير بالجهات الحكومية.

ومن واقع تطبيق الإجراءات المنهجية التي تقابل هدف البحث، تم التوصل إلى نتائج أساسية تعكس ضرورة تطوير العملية التدريبية باعتبارها نشاطاً يستند إلى

واقع حالي ورؤية مستقبلية من أجل التطوير، يعالج الكثير من المؤثرات البيئية المحيطة بالمنظمة، سواء كانت اقتصادية أو قانونية أو تكنولوجية وغيرها من هذه المؤثرات، واقترحت الدراسة نموذجاً وظيفياً لربط عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والتدريبي، يساعد مسؤولي التدريب بجهات العمل الحكومية للعمل نحو ربط احتياجاتها التدريبية بمسارات وظيفية وتدريبية واضحة محددة المعالم، بما ينعكس على كفاءة العمل فى المؤسسات الحكومية بدولة الكويت.

تقديم

يمثل التدريب أحد المداخل الأساسية لإثراء الشخصية وتطوير السلوك بما يقابل متطلبات الأداء الفعال على المستويين الفردي والاجتماعي، ومع التغيرات السريعة التي يشهدها المجتمع المعاصر منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وحتى الآن كان لا بدّ من إعادة النظر فى الجوانب التنظيمية القائمة، ليس فقط من أجل التوافق مع المتغيرات وتعظيم الاستفادة منها، ولكن أيضاً لضمان التطوير التنظيمي المتواصل الذي يتفق مع معايير الجودة والاستخدام الأفضل لمعطيات ثورة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات. من هذه المنطلقات تبدو الأهمية الكبيرة للتدريب بصفته مدخلاً أساسياً لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها، وأنه يقابل حاجات حقيقية يتطلبها الأداء الفعال، وأن يكون هناك ربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي بحيث يتسنى تحقيق التواصل في الآثار الإيجابية المطلوبة من عملية التدريب. هنا يتضح منطق العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والمسارين الوظيفي والتدريبي من جهة ثانية، وهذا هو الموضوع الذي بحثته الدراسة الحالية على مستوى جهات العمل الحكومية بدولة الكويت.

تتكون الدراسة الحالية من أربعة فصول: يتناول الفصل الأول تأصيلاً نظرياً لمسألة تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والتدريبي.

أما الفصل الثاني فيتناول المشكلة والمنهج، بينما يعرض الفصل الثالث للنتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي بالمؤسسات الحكومية في دولة الكويت.

وأخيراً يأتي الفصل الرابع متضمناً نتائج الدراسة وتوصياتها وما توصلت

إليه من نموذج وظيفي مقترح للتطويرقابل للتطبيق على واقع التنظيم الحالي لمراكز وإدارات التدريب بمؤسسات العمل الحكومية بدولة الكويت.

إننا نأمل أن تكون هذه الدراسة مساهمة في تطوير العملية التدريبية وإعداد الموارد البشرية وتنميتها ورفع مستوى الأداء بمؤسسات العمل الحكومية، كما نأمل أن تكون هناك دراسات تتبعية متعمقة في الاتجاه نفسه.

الفصل الأول
الإطار النظري

المبحث الأول
تحديد الاحتياجات التدريبية

يعد التدريب وسيلة لتغيير سلوك الأفراد والجماعات واتجاهاتهم، كما أنه أساس للتنمية المستدامة والتقدم المستمر، وهو الأداة الفعالة لإيجاد وتشكيل القوى البشرية لمواكبة المتغيرات الممكنة في حياة المنظمة، والتي تنعكس على المهام والمسؤوليات المستحدثة بهدف رفع كفاءة الأداء وتحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز (الفضالة ٢٠٠٣، ص١٧).

ويعد القياس الدقيق للاحتياجات التدريبية في المنظمة أحد أهم عوامل نجاح عملية التدريب؛ فهي التي تحدد المتطلبات التي يتوقع من برامج التدريب تغطيتها سواء للأفراد الذين يدخلون سوق العمل للمرة الأولى أو ممن يتحولون إلى وظائف أخرى بالمنظمة، لذا فإن تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة أو لقطاع جغرافي أو اقتصادي يهدف إلى تحديد نوعية وكمية التدريب اللازم للعاملين بمنظمة العمل (الحسيني، دياب، ١٩٩٥، ص١٩) وهو الموجه الأساسي للعملية التدريبية نحو الاتجاه الصحيح لتنمية قوة العمل و تحقيق عائد واضح بما يفيد المنظمة.

ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أسس علمية للوصول إلى مستوى عال من الكفاءة في التخطيط لبرامج التدريب، تراعى فيها العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والتشريعية وطبيعة أنشطة المنظمة، مع مسح دقيق للموارد البشرية المتاحة وللاحتياجات الوظيفية والتدريبية الحقيقية.

ويمكن أن تتحقق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة بواسطة الخطوات الآتية:

١ - تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد واستكشافهم من خلال الحكم على ما يأتي:

- إن من لا يعرف من الموظفين إنما يعني أن لديه قصوراً في المعرفة Knowledge.
- إن من لا يستطيع أن يفعل إنما يعني أن لديه قصوراً في المهارة Skill.
- إن من لا يعبأ إنما يعني أن لديه اتجاهاً غير سليم يتطلب تغييره Attitude.

ومن ثم يتم تعرف القصور المرتبط بكل موظف وتحديد احتياجاته التدريبية التي تقابل ذلك القصور.

٢ - تحديد الأهداف التدريبية: حيث إن الحاجة التدريبية قد تكون في صورة مهارة مرغوبة أو مطلوبة أو معرفة أو تغيير اتجاه، وذلك بشكل موجه لتطوير القدرات الفردية وتنميتها على نحو يساهم في تعزيز فعالية القوى العاملة (الرفاعي، ٢٠٠٠، ص١٦)

كذلك يتم تحديد الأهداف التدريبية الفرعية المنبثقة من الأهداف الرئيسية والمتعلقة بالبرامج التدريبية، وبمعنى آخر تجزئة الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية، مع مراعاة درجة الأهمية والتسلسل المنطقي.

والغرض الأساسي من تلك المرحلة هو مساعدة القائمين على تنفيذ البرامج في توجيه الذهن وتركيزه على أهداف معينة يمكن من خلالها تصميم تلك الأنشطة وإعدادها وتنفيذها وتقييمها، أو الأساليب التدريبية الموجهة بشكل مركز إلى تحقيق تلك الأهداف الفرعية، كذلك ينبغي أن تتم صياغة الأهداف الفرعية بطريقة تتشابه مع تلك الخاصة بتحديد الأهداف التدريبية الرئيسية، بمعنى أن تتصف بالمرونة والقابلية للتطبيق والقياس.

٣ - تصميم البرنامج: ويتقرر من خلال المواد التدريبية التي تستهدف معالجة أوجه القصور أو النقص في المعرفة Knowledge أو المهارة Skill أو الاتجاهات غير السليمة أو غير المرغوبة Attitudes.

٤ - تحديد مدى كل برنامج: والذي يمكن النظر إليه من ناحيتين: الأولى تلك الفترة التي سوف يستغرقها البرنامج التدريبي، والثانية تلك الفترة التي سوف يعقد فيها البرنامج.

٥ – تحديد مكان تنفيذ البرنامج: ويمكن النظر إلى ذلك من ناحيتين: الأولى فيما إذا كان تنفيذ البرنامج سيتم داخلياً بمعنى أن يتم داخل المنظمة ذاتها، والثانية عما إذا كان تنفيذ البرنامج سوف يتم خارج المنظمة.

٦ – تحديد الجدول الزمني للبرنامج: ويقصد به الجدول الذي يستعرض الإطار العام لبرنامج تدريبي معين، من حيث عرض الموضوعات التي سوف يتم التطرق إليها مع بيان الأنشطة التدريبية المصاحبة والفترات الزمنية وأسماء المتدربين.

٧ – تحديد معايير الترشيح: تتم هذه الخطوة من خلال تحديد معايير واضحة لترشيح واختيار المتدربين الملتحقين بالبرنامج، وتجانس مؤهلاتهم العلمية والوظيفية والذي يحقق عائداً وأثراً من البرنامج التدريبي.

٨ – التهيئة لتنفيذ البرامج التدريبية: وتنبع أهمية تلك الخطوة من أنها تتمثل في ضمان المشاركة الفاعلة من قبل جميع الأطراف المنظمة للعملية التدريبية، ويقصد بذلك إعلام المتدربين المرشحين للمشاركة في البرنامج، بالإضافة إلى رؤسائهم المباشرين بالأهداف الرئيسية والمرحلية والفترات الزمنية التي سوف يعقد فيها البرنامج، وتلك التي سوف يستغرقها مع إتاحة الفرصة لتقبل مختلف الآراء والتعليقات والتساؤلات المتعلقة بالأهداف التدريبية وطبيعة البرامج المقدمة). العلي، ١٩٩٠، ص٨٠)

ولما كانت عملية التدريب تتم في صورة تعلم الفرد للخبرات، فإن من الأهمية توضيح أن التعلم هو تغير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة الخبرة، ويستمر هذا التغير لفترة تقصر أو تطول بحسب طبيعة الفعل وأثره في نفس الفرد ومدى تكراره في حياته ومستوى ذكائه وحدة ذاكرته، بمعنى أن التغير الذي يحدث هو بمثابة تغير نسبي أكثر من كونه تغيراً مطلقاً، وعملية التغيير هذه لا تكون إلا إذا وجد الإنسان في مواجهة موقف يدعوه لأن يسلك سلوكاً مختلفاً عن ذي قبل ليتمكن من اجتياز هذا الموقف اجتيازاً ناجحاً. (الواقفي، ١٩٨٤، ص٢٤٨)

ويعرف التعلم بأنه عملية تغير في الأداء ينجم عن عملية التدريب، وهذا

التعريف بمثابة تعريف إجرائي؛ لأنه يحدد مفهوم التعلم كما نلاحظه ونقيسه في الشروط التجريبية أو في المواقف التعليمية المختلفة. (حافظ، ١٩٨٧، ص ٧٨).

وثمة شروط تساعد على عملية التعلم Learning أثناء الخدمة أو انتقال التعلم Learning Transfer بدلاً من مفهوم انتقال أثر التدريب، وذلك لأن ما ينتقل ويستفيد منه الفرد في الموقف الجديد هو ما تعلمه في الموقف الأصلي؛ لذا فإن هناك شروطاً تساعد على إتمام هذه العملية وتحقيق أثرها، ومن أهم هذه الشروط. (الخزاعي، ١٩٩٣، ص٥)

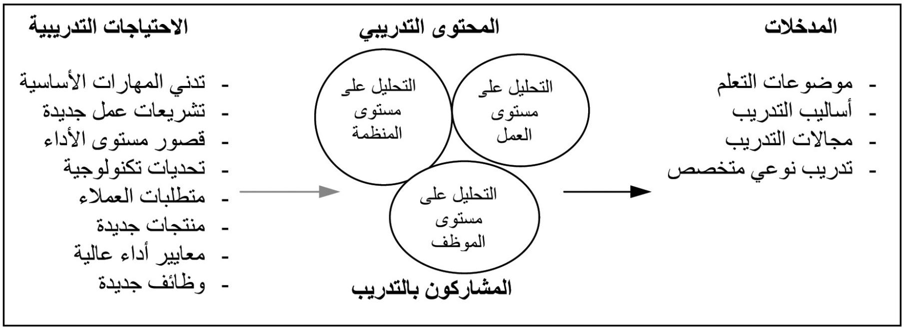
* الانتقال والمكونات المشتركة: حيث إنه كلما كانت هناك عناصر مشتركة بين مادة وأخرى، فإن التمرين أو التدريب في إحداها يؤثر على سرعة تعلم الأخرى.
* الانتقال بالتشابه: حيث يتعلم الإنسان باستجابة معينة بالنسبة لمثير مشابه.
* الانتقال بالتعميم: حيث إن تعلم الخبرة في وضع ما يمكن أن يطبقه ويعممه المتعلم في أوضاع أخرى، التي هي نفس نوع الموقف الذي تعلمه الفرد.
* الانتقال وطريقة التعلم: حيث إن الطريقة التي يتم بها تعلم أمر معين تسهم في سهولة انتقال أثر التدريب، فالتعلم الذي تم عن طريق الإدراك الواضح والفهم لموقف المتعلم، يسهل انتقال آثاره إلى المواقف الأخرى الجديدة والطارئة، كما أن التدريب الكافي ضروري للحصول على القدر الأكبر من الانتقال الإيجابي Transfer. (جلال، ١٩٩٣، ص٥)

إن كم الانتقال غير ثابت عند جميع المتعلمين، بل يختلف بحسب المميزات الخاصة بكل متعلم، بمعنى أن ثمة مجالاً كبيراً للفروق الفردية في مدى انتقال أثر التدريب على نشاط معين عند أفراد مختلفين من نفس السن، فهنالك مجموعة من المتغيرات الفردية التي يمكن أن تؤثر على انتقال أثر التدريب، ومن هذه المتغيرات درجة ميل الفرد واتجاهاته ودرجة ذكائه، إضافة إلى هذه الاعتبارات الشخصية فإن لبيئة المنظمة التي يتلقى بها المتعلم المعارف والمهارات المكتسبة وفقاً لنظمها التعليمية غير النظامية تأثيراً فعالاً حيث تتعدد أشكال هذه المنظمات وأنواعها. (برود، ١٩٩٥، ص٣١)

مستويات التحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية:

إن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لأي منظمة هو العامل الحاسم لنجاحها وتطويرها وتنميتها، ويتم ذلك وفقاً لثلاثة مستويات لتحليل الاحتياجات التدريبية، وهي:

شكل رقم (١)
مستويات تحليل الاحتياجات التدريبية



التحليل على مستوى المنظمة Analysis at the Organization Level:

وهو يستخدم لتحديد في أي موقع تنظيمي (إدارة أو قسم) يكون التدريب، وفيم يكون التدريب، وماذا ينبغي للتدريب أن يستخدم، ويتم من خلال تحليل الأهداف المؤسسية للمنظمة، وتشمل مجموعة المهارات المتاحة حالياً مؤشرات الكفاءة والفعالية والمناخ المؤسسي المتاح فيها.

التحليل على مستوى العمل Analysis at the Job Level:

وهو يعني تجميع البيانات عن عمل معين أو مجموعة من الأعمال، ويحدد التحليل ما المستويات المطلوبة، وما المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لبلوغ تلك المستويات؟

التحليل على مستوى الموظف Analysis at the employee level:

وتعني أنه كيف يمكن للفرد في المنظمة أن يتحمل أعباء مهام مختلفة تكون ضرورية ولازمة لأداء ناجح.

وسوف ترتبط هذه المستويات الثلاثة فيما بينها؛ لذلك تبنى كل منها على الأخرى لتخرج بياناً كاملاً بالاحتياجات التدريبية للمنظمة.

وسوف نتناول هذه المستويات الثلاثة بشيء من التفصيل لبيان مدى أهميتها لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

١. التحليل على مستوى المنظمة (المؤسسي):

يعتبر التدريب والتنمية نظامين رئيسيين للمنظمة ولهما مدخلاتهما ومخرجاتهما الخاصة، وإذا كان هذا التفاعل البيئي والداخلي ينتج عنه كفاءة مؤسسية متزايدة، فإنه من الواضح أن الأولويات للاحتياجات التدريبية يجب أن ترتبط ويكون لها علاقة بأهداف المنظمة، بمعنى أن الخطة التدريبية ينبغي أن تبنى وتوضع في نفس البيئة، ويجب أن تكون مرتبطة بها تماماً. ((Hussay, 1985, p 18

لذا فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة تتطلب دراسة ومراجعة مستمرة للتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية للمنظمة، وما قد ينتج عن ذلك من تأثير في طبيعة ونشاط عمل المنظمة المستقبلي أو في طبيعة العملية الإنتاجية أو في الأهداف والسياسات (ياغي، ١٩٨٦، ص٨٥) حيث تشكل تلك الجوانب مصادر للبيانات والمعلومات لتدعيم تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة على النحو الآتي:

- الأهداف والغايات المؤسسية: حيث ينبثق منها الأهداف الفرعية لمختلف الوظائف داخل المؤسسة، وسوف تتضمن بعض تلك الأهداف تغييراً في مستويات الأداء، ومن ثم فإن ذلك يعني ضمناً تغييرات يستهدفها التدريب.
- مجموعة المهارات المتاحة في المنظمة: وتمثل مصدراً للمعرفة، والتي سوف تفرز

وتحدد الاحتياجات التدريبية للمهارات المستقبلية للمنظمة، وكذلك تلك التي لا يحتاج إليها العمل في المنظمة في الوقت الحاضر.

- الظواهر السلبية في المنظمة: مثل الغياب المرضي القصير والإضرابات والتباطؤ في العمل حيث تعكس كل ذلك احتياجات تدريبية لازمة في الكثير من الأحيان.

كما يتبع أسلوب آخر في تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى المؤسسي يستند إلى تحليل معدلات الكفاءة ومؤشراتها، مثل تكلفة العمل والموارد ونوعية الإنتاج واستخدام المعدات والأدوات ومعدل دوران العمل وتكلفة التوزيع والفاقد وتعطل الآلات وتأخير التسليم والإصلاحات وشكاوى العملاء (حسنين، ١٩٩٤، ص٤٣) والتي تدل على قصور في العمل والأداء، والذي يمكن أن يتحسن بالتدريب، ومن ثم يدل على احتياجات تدريبية حقيقية تعكس ضرورة التدريب للمنظمة وأهميته.

ونظراً لارتباط التحليل على مستوى المنظمة بأداء العمل المؤسسي وكفاءته فيها، فإنه من الضرورة بمكان تعرف مظاهر كفاءة مؤسسة العمل.

إن ربط التدريب بمناخ أو بيئة المنظمة حيث ميدان إنجاز العمل هو أمر جوهري وأساسي، ولنجاح مستوى تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، فإن إحدى الطرق والوسائل المستخدمة لذلك هي المناقشة الدورية المنتظمة مع المديرين حول كيفية صياغة مفهومهم للكفاءة وتعتمد هذه الطريقة على تحليل دقيق للإجراءات المحددة التالية: (Bramley, 1991, p 10)

- تحديد الأهداف الوظيفية داخل المنظمة: وذلك من خلال ترتيب لقاءات مع عينة ممثلة من المديرين والمشرفين، ويتم ذلك بمقابلة الأكثر رؤية منهم أولاً.

- مناقشة أهداف كفاءة المنظمة: وذلك مع كل عضو من العينة المختارة، وسؤال كل فرد أن يقوم بشرح موقف أو موقفين حين يكون العمل جارياً وبصفة خاصة بطريقة جيدة، أو بطريقة سيئة لمعرفة كيفية تحسن الموقف، وما هي المعايير التي تم استخدامها للحكم على حسن أو سوء العمل أو الإنجاز.

ويستخدم تقييم وتصنيف عناصر تحقيق الكفاءة المؤسسية في صورة عناصر ومؤشرات كمية ونوعية، يمكن من خلالها الحكم على تحقيق تلك الكفاءة سواء كانت المنظمة خدمية أو إنتاجية، وهذه العناصر هي:

- تحقيق الأهداف Achieving Goals

وتتمثل في: زيادة الإنتاج / جودة الخدمة / زيادة المخرجات / زيادة الإنتاجية.

- زيادة المصادر Increasing the Resourcefulness

وتتمثل في: تلبية طلبات الجمهور /تعرف احتياجات السوق / زيادة معارف ومهارات الموظفين/ تقديم خدمات وأسواق جديدة.

- رضا وثقة العملاء Satisfying Customers

ويتمثل في: تحسين صورة المنظمة ووظيفتها/ تقليل الشكاوي / المواد المرتجعة / أداء العمل في الوقت المحدد.

- تحسين العمليات الداخلية Improving Internal Process

وتتمثل في: زيادة علاقات التنسيق والتكامل بين مجموعات العمل/ المساعدة في حل مشكلات العمل / زيادة قدرة المديرين على وضع أهداف حقيقية لإداراتهم.

ومثل هذه المؤشرات عناصر خاصة بالكفاءة المؤسسية، كما تمثل أولويات العمل لإدارة المنظمة من حيث إلى أي مدى يمكن أن تساعد الرؤية الحالية للتدريب في تطوير كفاءة العمل وتحسينه، ومن ثم كفاءة المنظمة، وكذلك ما إذا كانت هناك أشكال تدريبية أخرى أو أنشطة تدريبية يمكن أن تساعد في هذا المجال.

وثمة تفاعل يحدث بين العناصر سالفة الذكر تتولد عنه رؤية يمكن أن تعمل على زيادة كفاءة العمل، الأمر الذي يجد له صدى لدى القيادات الإدارية التي تزداد اقتناعاً بأهمية التدريب وتدعيم الأنشطة التدريبية بالمدربين والمشرفين، والبحث عن البرامج التدريبية ذات المحتوى الفعال لزيادة الكفاءة المهنية للعاملين.

٢. التحليل على مستوى العمل:

يعد تحليل بيانات العمل مدخلاً أساسياً لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة (مصطفى، ١٩٩٩، ص٢٩١)، وتهدف عملية تحليل الوظائف أساساً إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، وفي هذا المستوى من تحليل بيانات العمل فإنه من الضروري أن تظهر المهام المطلوب إنجازها بغرض إتمام العمل وكيفية تقديمها، ومن ثم ما الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها في سبيل إنجاز جيد. وهنالك عدد من الأساليب الفنية لإجراء مثل هذا التحليل تتمثل في التالي. (Bramley,1991, p11)

- **وصف العمل**: والذي سوف يقدم إطاراً للعمل وقائمة بالواجبات الضرورية والمسؤوليات والأعمال التي تتغيركل سنة مع وضع أولويات جديدة.
- **تصنيف العمل**: وهو أكثر تفصيلاً من وصف العمل وسوف يوفر قائمة كاملة من المهام، وقد تتضمن أيضاً مستويات للحكم على مدى الأداء أو الإنجاز الجيد في المهام الرئيسية المهمة.
- **مستويات الأداء ومعدلاته**: والتي عادة ما تعمل كأهداف للعمل والمعايير والمستويات المطلوبة، والتي بواسطتها يتم الحكم.
- **إنجاز العمل**: حيث يمكن ملاحظة الفجوات بين الأداء والعائد منه.
- **ملاحظة العمل**: والتي تتم من خلال اختيار عينات من العمل حيث يمكن أن تستخدم أيضاً للنظرة المفصلة لبعض جزئيات من العمل.

٣. التحليل على مستوى الموظف:

وهو مستوى التحليل الفردي، حيث يتركز الاهتمام بتقدير مستويات الأداء الحالية في مقابل المستويات المطلوبة من حيث النوع والكم في العمل (تحديد حجم الفجوة GAP) لذا فإن برامج التدريب يمكن – حينئذ – أن يتم تصميمها لكل فرد لملء الفراغ أو الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المطلوب للأداء وفقاً للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة بالمنظمة. (الحكيم، ٢٠٠٤، ص٢٣).

وهنالك عدد من الأساليب الفنية لتحليل الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي، ومن هذه الأساليب: (Raymonod,1999,p58) (Bramley,1991, p13)

- تقييم الأداء الذي يحدد نواحي ومناطق الضعف التي تحتاج إلى تحسين، وكذلك نواحي القوة.
- الملاحظة أو تحليل عينة من العمل أو اختبار المعارف والمهارات المطلوبة في العمل.
- المقابلات الشخصية والاستبانات والاختبارات السلوكية والمهنية.
- تقييم المواقف مثل لعب الأدوار ودراسات الحالة وتمارين العمل وطريقة السلة.

ومن الجدير بالملاحظة أن نقص أداء الفرد لا يعني في جميع الأحوال الحاجة إلى التدريب، إنما هنالك جوانب أخرى ذات تأثير بارز على تحسين الأداء الوظيفي للفرد مثل تحقيق الاستقرار والانتماء الوظيفي وتشجيع طاقة الإبداع. (الرفاعي، ٢٠٠٠، ص٢٠)

وعلى وجه العموم، فإن احتياجات الفرد التدريبية يجب أن تنبع من متطلبات عمل معروفة، ومن خلال كفاية وكفاءة أداء معين مطلوب لكي تتم به الوظيفة وتكتمل، وذلك حتى يمكن أن يوجه التدريب مباشرة إلى تحسين الأداء عند الموظف في جوانب محددة، لذا فإن احتياجات الفرد التدريبية تقرر أولاً بمعرفة متطلبات الوظيفة الفعلية القائم عليها، وهنا يجب أن تفصل الخطوات والواجبات حتى يمكن ضبط معدلات أداء العمل. (Jepsen,2001,p9)

ومن المسلم به أن التكامل بين المستويات الثلاثة (المنظمة والعمل والموظف) ينبثق من وجود علاقة تكاملية بين أهداف ومتطلبات كل منهما، الأمر الذي يستلزم وجود نوع من التنسيق، ومن الخطأ التركيز على تغطية الاحتياجات التدريبية لطرف بمعزل عن بقية الأطراف الأخرى والطريقة المثلى لضمان الربط بين العناصر الثلاثة أن يتم البدء باختبار الأداء في المنظمة، وإذا ترتب على هذا العمل ظهور ما يستلزم تلبية احتياجات تدريبية محددة، فإنه من الضروري إجراء تحليل لاحتياجات الأفراد

والبحث عن نوع أو شكل التدريب المناسب واللازم لبلوغ الأداء الأمثل، وفي هذه الحالة تتضح العلاقة التكاملية بين المستويات الثلاثة المنظمة، العمل والموظف؛ فالموظف يكتسب المهارات والمعرفة والاتجاهات المواتية، وينعكس ذلك على الوظيفة بإتقان الأداء، الأمر الذي ينعكس بدوره على كفاءة المنظمة ككل.

المبحث الثاني
تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي

هناك علاقة وثيقة لا انفصام لها بين تخطيط المسار الوظيفي من جهة وتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة أخرى، فالمسار الوظيفي للموظف ليس ثابتاً وحياته الوظيفية العملية تمر بسلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية، سواء كانت مرتبطة بالتقدم الوظيفي أو النجاح الذي يحرزة في عمله، ويعبر من هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة إشرافية أعلى ضمن الهيكل التنظيمي، أو التحرك وظيفياً بمستوى أفقي في أحد الوظائف الموازية دون ارتباط ذلك بمراكز إشرافية أعلى أو التدرج بالسلم الوظيفي للمنظمة، وهذا التغير يتواكب معه احتياجات تدريبية جديدة، كما أن مثل تلك الاحتياجات تظهر بفعل عوامل بيئية وتنظيمية متفاعلة مع المسار الوظيفي.(عاشور١٩٩٥، ، ص٢٠)

وإذا كان هناك علاقة وثيقة بين الاحتياجات التدريبية والمسار الوظيفي بحكم الواقع والظروف فإن عدم إدراك هذه العلاقة وتجاهلها أو سوء تنظيمها يفسر الكثير من جوانب القصور والإخفاق في كفاءة أداء المنظمة.

في هذا المبحث من الدراسة، سيتم توضيح أهمية ودور كل من المسار الوظيفي والمسار التدريبي ودرجة العلاقة بينهما، وكيف يتم تخطيط كل منهما للأفراد والمنظمة، وكيف تتم آلية التفاعل والتكامل بينهما، ودور كل من الأفراد والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي، وذلك من خلال توضيح الأطر النظرية ذات العلاقة المباشرة بهذه المفاهيم، وهي:

١ - مفهوم المسار الوظيفي.

٢ - أهمية تخطيط المسار الوظيفي.

٣ - الأساليب المستخدمة لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.

٤ - تخطيط المسار التدريبي، ودوره في الحياة الوظيفية للأفراد.

٥ - خرائط المسار الوظيفي والمسار التدريبي.

٦ - المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية.

٧ - تخطيط المسار الوظيفي والمسار التدريبي بهدف التفاعل بين الفرد والمنظمة.

١ - مفهوم المسار الوظيفي:

يعتبر مفهوم المسار الوظيفي وتنميته من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية AND DEVELOPMENT CAREER PLANNING، وهي إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يؤديها من جهة أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل، وتتمثل المسارات الوظيفية في تحديد تقدم الفرد من وظيفة لأخرى داخل المنظمة، حيث يعرّف المسار الوظيفي على أنه تتابع لأنشطة التطوير متضمنة ذلك التعليم الرسمي وغير الرسمي والتدريب والخبرة في العمل، والتي تؤهل الفرد للحصول على وظيفة ما أو القيام بوظائف أكثر تقدماً وتطوراً. (راوية، ٢٠٠٠، ص٢٢٥)

ويعتبر تخطيط المسار الوظيفي أحد النتائج الأساسية لضمان نجاح الفرد في وظيفته، وهناك تعريف آخر للمسار الوظيفي CAREER PATH وهو الأشكال والمحتويات المتعاقبة للأعمال التي مارسها أو يمارسها الأفراد والتي تتشكل من خلالها المهنة، حيث إن لكل مهنة أهدافاً تتمثل بالمواقع الوظيفية المستقبلية FUTURE POSITION التي يسعى إليها الفرد، والتي تكون جزءاً من مهنته، وبذلك يعتبر التخطيط المهني هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المهنية والطريق المهني للوصول إلى تلك الأهداف. (سهيلة وآخرون، ١٩٩٩، ص١٤٩)

٢ - أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

تتضح أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الأفراد والمنظمة في نفس الوقت، حيث يسعى الأفراد إلى

النمو والاستقرار والرضا في العمل، في الوقت الذي تسعى المنظمة إلى تحقيق أقصى إنتاجية، ولذلك فإن تخطيط المسارات الوظيفية يهم الأفراد والمنظمة معاً، وذلك للأسباب والمسوغات الآتية:

- **المسوغات الخاصة بالمنظمة:** حيث توجد مجموعة من المسوغات من أهمها: (عبدالباقي ٢٠٠٠، ، ص٢٦١):

- أن إعداد خطط المسارات الوظيفية للأفراد ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطوير أمامهم، سوف ينعكس على سمعة المنظمة خارجياً ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارجها.
- أن المنظمات التي لا تلقى شأناً للاهتمام بالتخطيط والتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس والإخفاقات في الهيكل التنظيمي بالوظائف، وقد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية، ومن ثم سينعكس على قدرة المنظمة على النمو والاستمرارية.
- الاهتمام المتناهي من قبل إدارة المنظمة لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة ولديها رغبة في العمل، وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم زاد ولاؤهم وإخلاصهم للمنظمة.

ولما كانت الدراسة الحالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمسار الوظيفي، فإنها تعرف المسار الوظيفي على أنه التوافق الحاصل بين الفرد والوظيفة الحالية أو الوظائف التي سوف يسكن عليها في المستقبل من خلال تأهيله وتدريبه وتنمية خبرته في العمل، والتي تجعل الفرد أكثر كفاءة في ممارسة أعباء ومهام الوظيفة التي سوف يشغلها.

ويستخلص من هذا التعريف على أن هناك علاقة ارتباط وثيقة الصلة بين كل من المسار الوظيفي والمسار التدريبي والتأهيلي للموظف، أي أن العلاقة علاقة تكاملية بين المسارين الوظيفي والتدريبي، بحيث لا يمكن للفرد أن يتكيف في وظيفته دون مسار تدريبي واضح ومخطط يؤهله إلى ذلك، وأنه لا يمكن النظر إلى المسار الوظيفي للموظف دون تخطيط مساره التدريبي، والذي يهم كل من المنظمة والفرد

بنفس القدر، وهو مايبرر ضرورة الحاجة إلى استراتيجية للموارد البشرية بالمنظمة وتحديد وضع متميز لمواردها البشرية.

إن وجود برامج لتخطيط المسارات الوظيفية للأفراد في المنظمة، يساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير مهاراتهم وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة. (شاندا، ٢٠٠٢، ص٩٣)

- **المبررات الخاصة بالأفراد:** توجد مجموعة من المبررات من أهمها. (سهيلة، ١٩٩٩، ص١٥٠)

- تطوير مهارات الأفراد وخبراتهم من خلال إعدادهم وتدريبهم وفقا لمتطلبات الوظائف التي سوف يشغلونها في المستقبل.
- تقليل معدلات دوران الأفراد العاملين، حيث يتم الاهتمام بالأفراد والتركيز على حاجاتهم الوظيفية مما يؤدي إلى زيادة ولائهم الوظيفي.
- إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات للتطوير مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز والتفوق.
- المساعدة في وضع الخطط الفاعلة للأفراد العاملين وتهيئتهم للأعمال المهمة مما يؤدي إلى رصانة ومكانة الخطط وإجراءات العمل الإيجابية.

وعليه فإن تخطيط المسار الوظيفي يحقق مجموعة من الأهداف لكل من المنظمة والأفراد تتمثل في جوانب أساسية تتمحور في الأبعاد الآتية: (AL-Twaigri1998, p30)

- مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية وفقاً لأسس زمنية معينة.
- إعلام كل من المنظمة والأفراد عن المسارات الوظيفية المحتملة.
- استخدام برامج الموارد البشرية استخداماً أمثل من خلال تكامل سياسات الاختيار والتعيين وتنمية وإدارة وظائف الفرد مع الخطط التنظيمية.
- ربط المسارات الوظيفية بالمسارات التدريبية لتأهيل الأفراد للوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة.

٣ – الأساليب المستخدمة لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة:

توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها لاكتشاف التوافق وعدم التوافق بين الفرد والوظيفة، ومن أهم هذه الأساليب: (ماهر، ١٩٩٩، ص٣٧٩)

أ – **تقييم الأداء:** يمكن أن يبين تقييم الأداء مدى التوافق وعدم التوافق بين الفرد ووظيفته، فإن كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تشير إلى أداء سيء، دل ذلك على عدم توافق الفرد مع وظيفته، وبتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد، والتي يحتاج فيها إلى أساليب تطوير مناسبة مثل التوجية المهني أو النقل الوظيفي وغيرها.

ب – **مختبرات المسار الوظيفي:** تقوم بعض المنظمات بتصميم أنظمة تسمى مختبرات المسار الوظيفي، وهي عبارة عن تمارين واختبارات مهنية، والغرض منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية، وأن يحدد ويكتشف ما لديه من نقاط قوة وضعف، وذلك لكي يعوضها من خلال خطة يضعها لنفسه مستقبلاً، وقد تتضمن هذه الخطة التدريب والقراءة، والقيام بمهام وظيفة محددة أو ممارسة مهارات معينة وتطبيقها.
وبجانب تلك التمارين والاختبارات يمكن استخدام مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفي ويقوم بها مستشار مدرب من داخل وخارج المنظمة، الغرض منها تقديم الاستشارة بهدف اكتشاف الفرد لإمكانياته الوظيفية المناسبة.

ج – **مراكز التقييم:** وهو عبارة عن برنامج متكامل من التمرينات والاختبارات التي تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدارية الحالية والمرتقبة، وبمقارنة ما تم قياسه بما يجب أن يتوافر لدى الفرد، يمكن تعرف الفرق، وهذا الفرق يمثل ما يجب تطويره، وذلك من خلال برامج تدريبية أو برامج قراءة أو غيرها من البرامج المهنية المتخصصة.

د – **بحوث الرضا:** تشير بحوث الرضا إلى مدى توافق الفرد مع وظيفته، كما يدل عدم الرضا على عدم التوافق أو الاختلاف، وتقوم بعض المنظمات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة رضا العاملين لديها عن عملهم وأوجه الرضا أو عدم

الرضا، ومن أهم نتائج هذه البحوث تعرف الأسباب الوظيفية لعدم الرضا، وذلك مثل إخفاق السلطة وغموض العمل، وعدم تأهيل الموظف للوظيفة وانخفاض كفاءة الإشراف وظروف العمل، وغيرها من الأسباب التي لو تم تغييرها من خلال نقل الموظف أو تدريبه لأمكن إحداث نوع من التوافق بين الفرد ووظيفته.

وتعتبر الطرق السابقة أهم الطرق الشائعة التي تستخدمها بعض المنظمات في اكتشاف مشاكل المسار الوظيفي لديها.

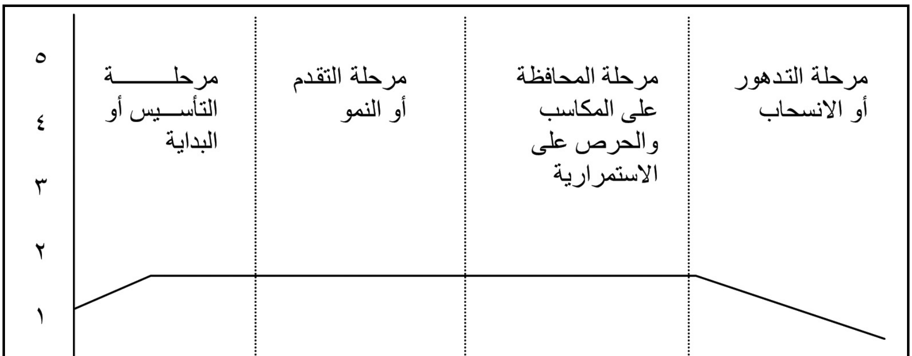
وترى الدراسة الحالية أن هذه الطرق مناسبة، ولكن يجب استخدامها مجتمعة ولا يمكن الاعتماد على إحداها، نظراً لأن البعض يكتشف قدرة الفرد ولا يكتشف الرغبة الكامنة لديه والعكس، ولذلك فإن استخدامها معاً يحقق الهدف المنشود منها.

٤- تخطيط المسار التدريبي ودوره في الحياة الوظيفية للأفراد:

لا تنتهي مشكلة المسار الوظيفي باختيار الفرد لوظيفة معينه، حيث يمر الفرد بما يسمى بدورة الحياة الوظيفية، والتي تشبه ما يسمى بدوره السلعة في مجال التسويق، وتشتمل الدورة الوظيفية للفرد على عدة مراحل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتخطيط المسار التدريبي (Raymonod,1999)(Memahon,1996)(David,2000).

شكل رقم (٢)

دورة الحياة الوظيفية للأفراد



ويتضح من الشكل أن كل مرحلة من المراحل الوظيفية الأربعه تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية وعلاقتها باحتمالات مستوى الإنجاز، وسوف نستعرض هذه المراحل الأربع مع الدور الملقى على التدريب في كل مرحلة منها:

أ - **مرحلة التأسيس أو البداية:** ويتم في هذه المرحلة بحث الفرد عن العمل والحصول على العمل المناسب، ويجب أن يعرف الفرد طبيعة عمله وظروفه التي تتماشى مع إمكانياته وقدراته، وقد يواجه الفرد بعض الصعوبات، فإذا وفق الفرد في العمل فإنه سوف يستمر ويشعر بالرضا، وإذا لم يحدث ذلك فإنه سوف يبحث عن وظيفة أخرى، وهنا يحتاج الموظف في هذه المرحلة لمن يقف بجانبه ويوجهه، ومن هنا فإن تخطيط المسار التدريبي في هذه المرحلة يلعب دوراً أساسياً من خلال تأهيل وتدريب الفرد للوظيفة التي سوف يعمل بها حتى يستطيع الفرد أن ينجح في أدائه الوظيفي، ومن أبرز البرامج التدريبية التي يخطط لها لتتوافق مع المسار التدريبي للفرد في مرحلة التأسيس ما يأتي:

- برامج تأهيل العاملين الجدد.
- برامج التدريب على رأس العمل.
- برامج التدريب الذاتي تحت توجيه المدير المباشر.

ب - **مرحلة التقدم أو النمو:** يتركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الإنجاز والاستقلالية وتحقيق الذات، ولذلك تبدو الترقيات واتخاذ القرارات والسلطات قضايا تمثل احتياجات وتوقعات أساسية لدى الفرد في حياته الوظيفية في هذه المرحلة.

وهناك بعض الأفراد الذين لا يحققون نجاحاً في هذه المرحلة، ولذلك يجب تقييم أدائهم وتغيير أعمالهم، أو اتخاذ بعض الأساليب التي تؤدي إلى تحسين أدائهم، ومن هنا فإن التدريب وتخطيط المسارات التدريبية للأفراد في هذه المرحلة من دورة حياتهم الوظيفية يشكل جانباً أساسياً، وعلى منظمة العمل التخطيط له بعناية، وذلك من خلال:

- تصميم برامج التنمية المهنية لصقل مهاراتهم الفنية والإدارية.

- إعداد برامج تدريبية متخصصة تتوافق و المسار الوظيفي.
- الأفراد الذين يتسم أداؤهم بالجدية يتم تصميم برامج تنشيطية وبرامج الابتكار والإبداع لهم.

ج - **مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية:** في هذه المرحلة تتقلص توقعات الموظف عن ذي قبل، فما يهم الفرد في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب وليس الحصول على مزيد منها، وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته الوظيفية، حيث يكون قد أرضى كل متطلباته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك فإن الفرد سيسعى في هذه المرحلة إلى التركيز على جانب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين، كما تبرز من خلال هذه المرحلة ما يسمى بأزمة منتصف العمر، فحينما لا يتمكن الفرد من إشباع متطلباته من الوظيفة تبدأ إنتاجيته في الانخفاض، وفي هذه المرحلة يلعب التدريب وتخطيط مسارات الفرد التدريبية دوراً أساسياً في تغيير سلوكيات الموظف نحو العمل ودفعه إلى استمرار الأداء نحو الأفضل، وذلك من خلال برامج تنمية مهنية متخصصة منها:

- برامج المختبرات السلوكية والقيادية.
- برامج التحفيز على الابتكار والإبداع الإداري والفني.

د - **مرحلة التدهور والانسحاب:** وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، ويخطط الفرد خلالها للاعتزال من المنظمة، ويكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، ويعد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة وبين الأصدقاء وللحياة الاجتماعية العامة مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية.

ويرى البعض أن ليس للتدريب دور مهم في هذه المرحلة بالنسبه لهؤلاء الأفراد، ولكننا نرى العكس من ذلك حيث يمكن أن يشترك هؤلاء الأفراد كمدربين للآخرين بعرض تجاربهم وخبراتهم الإدارية أو الفنية الناجحة للآخرين، وذلك من أجل تواصل عطائهم.

من العرض السابق نلاحظ أن التدريب وتخطيط المسار التدريبي للأفراد يلعب دوراً أساسياً في الحياه الوظيفية، ابتداء من دخول الفرد للعمل إلى انتهاء عمله

الوظيفي، وأن على إدارة المنظمة الاستثمار في التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وإكساب العاملين لديها معارف ومهارات واتجاهات إيجابية جديدة وتخطيط مساراتهم التدريبية بصورة واضحة ودقيقة والتي تناسب كل مرحلة من مراحل حياتهم الوظيفية..(الصانع، ٢٠٠٣، ص٢٢٨)

٥- خرائط المسار الوظيفي والمسار التدريبي Career paths:

وهي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، ويوضح الشكل الآتي مثالاً لخريطة مسار وظيفي لموظف جديد التعيين (أخصائي) بإدارة دراسات العمل إلى أن تصل بمستواه الوظيفي إلى وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية في إحدى المنظمات.

شكل رقم (٣)

خرائط المسار الوظيفي والتدريبي*

الدرجة الوظيفية	الدرجة المالية	مسمى الوظيفة	اسم القسم أو الإدارة	المدة سنة	المسار التدريبي (التدريب المطلوب)
أخصائي	٦/١	أخصائي تنظيم مساعد	إدارة دراسات العمل	٢	برامج عاملين جدد
أخصائي	٦/٢	أخصائي تنظيم	إدارة دراسات العمل	١,٥	برامج تنمية المهارات
أخصائي	٦/٣	أخصائي علاقات عمالية	إدارة العلاقات العمالية	١,٥	برامج تخصصية في المجال
رئيس قسم	٧/١	رئيس قسم التدريب الفني	إدارة التدريب	٢	برامج تدريب إثرائي
رئيس قسم	٧/٢	رئيس قسم التنمية الإدارية	إدارة التدريب	٢	برامج التطوير الإداري
مدير إدارة	٨/١	مدير إدارة التدريب	إدارة التدريب	٣	برامج إدارة مراكز التدريب
مدير إدارة	٨/٢	مدير إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	-	- برامج إدارة الموارد البشرية - برامج الخدمة المدنية

* هذا الشكل معدل عن أحمد ماهر، مرجع سابق.

من تحليل الشكل السابق نلاحظ شكل المسار الوظيفي لوظيفة محددة أخصائي جديد التعيين ودورة حياة الوظيفية إدارياً ومالياً إلى أن يصل إلى مدير إدارة الموارد البشرية بالمنظمة وعلاقة مساره الوظيفي بمساره التدريبي، وبرامج التدريب المطلوبة لتحقق ذلك.

وهناك أمثله أخرى للمسارات الوظيفية بالمنظمة والتي يتم من خلالها التركيز على عائلة وظيفية بالكامل، حيث يتم النظر إلى العلاقات المختلفة بين الوظائف، بغرض معرفة أي الوظائف يمكن أن ينقل شاغليها إلى وظائف أخرى، ومتى وبأي شروط، وبأي تسلسل ممكن، ومحاولة رسم خرائط المسار الوظيفي على هذا النمط قد تأخذ أشكالاً مختلفة، ويستعان بخرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة وتصبح هناك العشرات بل المئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية) وهكذا.

سادساً – المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية:

تستطيع أي منظمة أن تخطط المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية لموظفيها ووظائفها وأن تستخدم العديد من الوسائل، وتختلف هذه الوسائل من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل وحجمه ومتطلباته ونوع الوظائف التي يشملها العمل في المنظمة، وسوف نستعرض هنا مثالاً لوسائل تخطيط المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية في كل مرحلة من مراحل الحياة الوظيفية للأفراد في المنظمة.

شكل رقم (٤)
وسائل تخطيط المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية

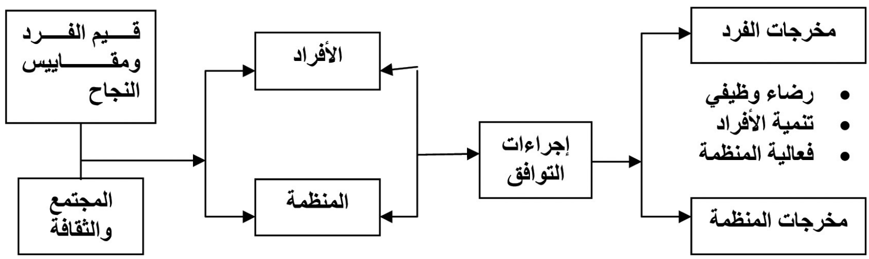
المرحلة الوظيفية	متطلبات تخطيط المسار الوظيفي	أدوات تخطيط المسار الوظيفي	متطلبات تخطيط المسار التدريبي	ادوات تخطيط المسار التدريبي
مرحلة الدخول إلى المنظمة.	– توفير علاقات جيدة مع مصادر العمالة. – استخدام ممارسات جيدة في التوظيف.	– طلبات توظيف. – اختيارات. – مقابلات.	– تحليل المهام الحيوية للوظائف. – تحليل احتياجاتها التدريبية.	– برامج التأهيل والإعداد لوظائف الموظفين الجدد.
مرحلة توفير وظيفة ومناخ عمل مناسب.	– توفير وصف وظيفي متكامل. – تأهيل الموظف الجديد بواقعية التدوير. – توفير مهام بها تحدٍ – اشتراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي.	– تحليل الوظائف. – عمل بطاقات الوصف. – ترتيب الوظائف. – تحديد المهام الأساسية.	– تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف. – تحديد المسارات التدريبية لكل مجموعة وظيفية. – ربط المسارات بالأعمال التنفيذية.	– برامج تنمية المهارات الوظيفية. – برامج التدوير في العمل. – برامج التدريب على رأس العمل. – برامج التدريب الذاتي.
مرحلة مراجعة مدى التوافق بين الفرد والوظيفة.	– تحليل النتائج لتقييم الأداء. – استخدام مراكز التقييم. – استخدام المختبرات. – استخدام مخزون المهارات.	– استمارات التقييم. – تقارير التقييم. – نتائج المختبرات. – سجل مخزون المهارات.	– تحليل نتائج تقييم الأداء وتحليل مخزون المهارات ومراكز التقييم.	– برامج تدريب علاجي. – برامج تدريب تحويلي. – برامج إعادة تأهيل وتنمية.
مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة.	– مقارنة بين أداء الفرد في الوظيفة والأداء المعياري.	– النقل. – الترقية المؤقتة. – التدريب.	تحليل قدرات الأداء المتوقعة بما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي.	– برامج التدريب التأهيلي. – برامج المختبرات السلوكية والفنية. – التدريب على رأس العمل.
مرحلة الخروج من العمل.	– تحديد حالات الخروج من المنظمة. – الفرص المتاحة للعمل خارج المنظمة.	– التقاعد المبكر. – المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة.	– تحليل الاحتياجات التدريبية للفرص الخارجية.	– برامج تدريب للفرص الخارجية لوظائف خارج المنظمة.

سابعاً – دور تخطيط المسار الوظيفي والمسار التدريبي في التفاعل بين الفرد والمنظمة:

يحقق تخطيط المسار الوظيفي والمسار التدريبي التفاعل والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، ولتحقيق التوافق الأمثل يجب أن يتوافر تفاهم مشترك بين الطرفين الفرد والمنظمة وتعرف طبيعة احتياجات كل منها، فإذا لم يحدث أي توافق في بعض الأحيان يجب على المنظمة خلق فرص وظيفية أفضل مهنياً للعاملين، بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف، وذلك من خلال إعداد برامج التدريب والتنمية، وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي، ويتم التوافق بين الطرفين استناداً إلى درجة التوافق بين العوامل الشخصية الخاصه بالفرد مثل: المهارات والخبرات المختلفه، والإدراك الذاتي، والنمط السلوكي، وبين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل: خصائص ومتطلبات العمل، وطبيعة الإشراف، ونظام المرتبات والمكافآت.

ويوضح الشكل الآتي أهمية وطبيعة التفاعل بين الأفراد والمنظمة والذي يحقق تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية بالإضافة إلى المسارات التدريبية، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (٥)
التفاعل بين الأفراد والمنظمة



من استطلاع الشكل السابق نلاحظ أنه عندما يحدث تفاعل وتوافق وتكامل فإن مخرجات كل من الأفراد تتوافق وتتكامل مع مخرجات المنظمة والتي عادة ما

تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية هي: رضاء وظيفي / تنمية الأفراد / فعالية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

ولذلك يجب الربط دائماً بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي حتى تتحقق الفعالية الكلية للمنظمة باستمرار، فالاتجاهات الإدارية الحديثة بدأت بالاهتمام بمتطلبات الموظفين ومسارهم الوظيفي وتطويره أكثر من الاهتمام بالوظيفة نفسها، وأصبحت برامج التنمية المهنية تهدف إلى إيجاد التوافق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجات التنظيم من جهة أخرى. (الحكيم، ٢٠٠٠، ص٤٥)

ومن هنا، فإن هذه التوجهات الإدارية الحديثة تستند في أساسها إلى الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي، ويتطلب هذا الربط رصد وتحليل الاحتياجات التدريبية وتنظيم تلك الاحتياجات توافقاً مع متطلبات الإتقان والفاعلية في الأداء على مستوى الموظف والوظيفة والمنظمة ككل.

من هذا المنظور تسعى الدراسة الحالية إلى رصد وتحليل واقع الجهات الحكومية بدولة الكويت من منظور عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقة ذلك بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بهذه الجهات.

الفصل الثاني
المشكلة والمنهج

يتضمن هذا الفصل تحديد مشكلة البحث، ومن ثم بلورة أهدافه، ومن ذلك يتم توضيح الطريقة والإجراءات المنهجية التي من خلالها تبحث المشكلة وصولاً إلى الأهداف المبتغاة بناء على ذلك، فإن الفصل يتضمن المحاور الآتية:

- أولاً – مشكلة الدراسة.
- ثانياً – أهداف الدراسة.
- ثالثاً – منهج الدراسة وإجراءاتها:

١ – المنهج.

٢ – الإجراءات:

أ – تحديد مجتمع البحث.

ب – أداة جمع البيانات.

ج – وصف الأداة.

د – جمع البيانات والمعالجه الإحصائية.

أولاً – مشكلة الدراسة:

تتناول الدراسة الحالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقة ذلك بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بالجهات الحكومية بدولة الكويت، وهذا الموضوع تتداخل فيه متغيرات أساسية منها التدريب كأحد مداخل التعامل مع المشكلات والمتغيرات البيئية، ودور الإدارة والأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوياتها المختلفة، وكذلك العلاقة بين تلك الاحتياجات والمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في الجهات الحكومية موضوع الدراسة.

إن إخضاع هذه المتغيرات للبحث والرصد والتحليل في إطار موضوع الدراسة

يتطلب رؤية علمية لصياغة تساؤلات، بحيث تؤدي الإجابة عليها إلى الوصول لنتائج ذات دلالة مباشرة للموضوع، وعلى ضوء هدف الدراسة الحالية وموضوعها، فإن المشكلة البحثية تتلخص في التساؤلات الآتية:

- ما أساليب الممارسة المتعلقة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجهات الحكومية؟ هل يتم تحديد تلك الاحتياجات؟ وما الأساليب المستخدمة؟ وهل هناك مشكلات تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية؟ وما الحلول للتعامل مع تلك المشكلات إن وجدت؟
- هل هناك ربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي للعاملين بالجهات الحكومية؟ وهل هناك مشكلات تواجه هذه المسألة؟ وما حلول تلك المشكلات إن وجدت؟
- إلى أي مدى تتأثر الجهات الحكومية بالمتغيرات البيئية؟ وإلى أي حد تظهر الحاجة إلى التدريب للتعامل مع هذه المتغيرات؟
- أيهما أجدى نفعاً في التعامل مع مشكلات الجهات الحكومية: هل هو التدريب؟ أم التدخل الإداري المباشر؟ أم الأسلوبان معاً؟

ثانياً – أهداف الدراسة:

انطلاقاً من موضوع الدراسة وتساؤلاتها على النحو السابق ذكره، فإن أهداف الدراسة تتحدد في الأبعاد الآتية:–

- تعرف أساليب الممارسة الخاصة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجهات الحكومية وما يرتبط بذلك من مشكلات وما يطرح لها من حلول.
- رصد وتحليل العلاقة بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي للعاملين بالجهات الحكومية بما في ذلك جوانب القوة والضعف.
- تعرف أهمية التدريب كمدخل للتطوير بالجهات الحكومية فيما يتعلق بالتعامل مع المؤثرات البيئية والمشكلات القائمة.
- صياغة نموذج وظيفي يساعد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات

الحكومية وعلاقة هذا النموذج بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في جهات العمل المختلفة.

ومن المؤمل أن يستفاد عند تطبيق هذا النموذج في جهات العمل الحكومية أن يحقق عائداً إيجابياً لأثر عملية التدريب المقدمة بهذه الجهات، والذي يتمثل في الجوانب الآتية:

- ربط السياسات التدريبية بخطط واضحة للمسارات الوظيفية والتدريبية للعاملين بتلك الجهات.
- تصميم برامج تدريبية فعالة بناء على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين يمكن من خلالها قياس أثر التدريب.
- رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الجهات.
- وضع سلم للترقيات بناء على مسارات وظيفية وتدريبية فعالة.
- تنمية الموارد البشرية بناء على رؤية مستقبلية واضحة.

ثالثاً - منهج الدراسة وإجراءاتها:

١- المنهج:

إتساقاً مع أهداف الدراسة فقد تم استخدام الطريقة الوصفية التحليلية، والتي يمكن من خلالها وصف وتحليل الظاهرة بما فيها من أبعاد ومتغيرات (pelau et al,2000,p139) فالدراسة الحالية تهدف إلى تعرف الواقع الراهن لإدارات التدريب بجهات العمل الحكومية من حيث الطرق والأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إضافة إلى الكشف عن المعوقات أو المشكلات التي تواجهها في ذلك، مع تحديد طبيعة العلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين. وإذا كان هذا هو جوهر أهداف البحث الحالي فإن ذلك يستلزم وضع تصور لإطار عام يمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها، وتحقيق الربط الأمثل بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي.

ويتضح من ذلك أن منهجية الدراسة تتفق مع أهدافها من جهة، وتنحو إلى تحقيق استفادة تطبيقية لما سوف يسفر عنها من نتائج من جهة ثانية، الأمر الذي يتفق مع التوجهات الحديثة في بحوث الإدارة بوجة عام والتنمية البشرية من خلال التدريب بوجه خاص. (salas et al.1999,p161) وإعمالاً لمنهجية البحث (الطريقة الوصفية التحليلية) فإنه يرتكز على جانبين أساسيين هما:

الأول: التأصيل النظري للموضوع، ويتضمن ذلك تناول طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية بالمنظمات، وما يرتبط بذلك من معوقات ومشاكل وتخطيط المسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بمنظمات العمل، ومن ثم التطرق إلى العلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وكلّ من المسار الوظيفي والمسار التدريبي.

الثاني: الدراسة الميدانية، والتي تتضمن مسحاً شاملاً لواقع إدارات التدريب أو وحداته بجهات العمل الحكومية بدولة الكويت، وذلك من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً بما يقابل موضوع البحث وأهدافه على النحو المبين في هذا الفصل

٢- الإجراءات:

أ- تحديد مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في جهات العمل الحكومية بدولة الكويت، فقد تم الاتصال بكافة الجهات الحكومية الرسمية للمشاركة بالدراسة، وقد اعتذرت بعض الجهات إما لأسباب أمنية سياسية، وإما لأسباب تتعلق بانتفاء الحاجة إلى التدريب، أو بعدم تجاوب وتعاون مسؤولي التدريب بهذه الجهات مع القائمين على الدراسة.

وعلى وجه التحديد، فقد شملت الدراسة (٣٦) جهة حكومية مابين وزارات وهيئات، وتم استبعاد جهتين لعدم استيفاء البيانات، وعليه فقد استقر مجتمع البحث على (٣٤) جهة تمثل حوالى ٩٠٪ من الجهات الحكومية الرسمية بدولة الكويت، ولأهمية الدراسة ودلالتها على واقع جهات العمل الحكومية بدولة الكويت فقد تم تنظيم مقابلات مفتوحة مع مسؤولي مراكز وإدارات التدريب والموارد البشرية بتلك

الجهات، وذلك بهدف رصد الفرص والتحديات القائمة وتحليلها بحيث لا تظهر مشكلات قد تعرقل إتمام الدراسة على المستوى المطلوب.

جدول رقم (١)
الوزارات والهيئات الحكومية المشاركة بالدراسة

م	اسم الجهة الحكومية	اسم الإدارة المشاركة
١	مجلس الامة	مركز تطوير وتنمية الموارد البشرية
٢	وزارة الأشغال العامة	إدارة التطوير الإداري
٣	المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب	شؤون الموظفين
٤	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	إدارة شؤون العاملين
٥	الهيئة العامة لتقدير التعويضات	قسم التدريب
٦	الهيئة العامة للشباب والرياضة	إدارة التطوير الإداري
٧	الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية	إدارة الشؤون الإدارية
٨	وزارة المواصلات	إدارة التدريب
٩	وزارة الداخلية	إدارة التنمية البشرية
١٠	وزارة التربية	إدارة التطوير والتنمية
١١	الأمانة العامة للأوقاف	إدارة التطوير الإداري
١٢	الهيئة العامة للمعلومات المدنية	إدارة التدريب
١٣	وكالة الأنباء الكويتية	مكتب التخطيط والتنمية
١٤	وزارة المالية	إدارة التدريب
١٥	بيت الزكاة	إدارة التطوير الإداري والتدريب
١٦	وزارة العدل	إدارة التدريب
١٧	وزارة التعليم العالي	إدارة التطوير الإداري والتدريب
١٨	بلدية الكويت	إدارة التدريب والتطوير
١٩	جامعة الكويت	إدارة التطوير الوظيفي والتدريب
٢٠	وزارة التجارة والصناعة	إدارة التطوير الإداري
٢١	معهد الكويت للأبحاث العلمية	إدارة الموارد البشرية
٢٢	بنك التسليف والادخار	إدارة التطوير الإداري
٢٣	مجلس الوزراء	إدارة التطوير الإداري

٢٤	ديوان الخدمة المدنية	مركز تنمية الموارد البشرية
٢٥	وزارة النفط	مراقبة التطوير الإداري
٢٦	ديوان المحاسبة	إدارة التدريب والبحوث
٢٧	وزارة الصحة	إدارة تنمية القوى العاملة
٢٨	الهيئة العامة للبيئة	إدارة التطوير والتدريب
٢٩	وزارة الدفاع	إدارة التطوير الإداري
٣٠	وزارة الأوقاف	إدارة التطوير الإداري
٣١	وزارة الشؤون الاجتماعية	إدارة التطوير الإداري
٣٢	وزارة الإعلام	إدارة التطوير
٣٣	الإدارة العامة للإطفاء	إدارة التدريب
٣٤	الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية	إدارة التدريب

واضح إذاً أن الدراسة شملت (٣٤) جهة رسمية حكومية ما بين وزارات / هيئات، وقد تمت مخاطبة تلك الجهات بصفة رسمية لتسهيل مهام تنفيذ الدراسة من حيث تطبيق بنود الاستبانة وإجراء المقابلات.

ب-أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استبانة الحقائق (facts Questionnaire) التي تم تصميمها بما يقابل حسم الإجابة على مشكلة البحث، وقد مرت الاستبانة بمراحل متعددة خضعت خلالها لإجراءات واختبارات مسبقة وعرضها على بعض المسؤولين بمراكز وإدارات التدريب بجهات العمل الحكومية المستفيدة من هذه الدراسة، إضافة إلى عرضها على عدد من الخبراء العاملين بقطاع التدريب وتنمية الموارد البشرية للتأكد من صدق محتوى الأداة، حيث تم إضافة وحذف وإعادة الصياغة لعدد من فقرات الاستبانة، وترتيبها على صورتها النهائية التي طبقت بها.

ج- وصف الأداة:

تبدأ الاستبانة بالتعريف بالدراسة من حيث الموضوع والأهداف، مع تعريف موجز للمصطلحات والمفاهيم الواردة بها، والتأكيد على أهمية استيفاء البيانات بكل دقة من جانب المسؤولين عن مراكز وإدارات التدريب بجهات العمل الحكومية، وفي

الجزء الأول من الاستبانة هناك البيانات الأساسية والتي تشمل اسم المؤسسة وصفة عملها، ومسمى الكيان التدريبي بها إن كان قطاعاً أو مركزاً أو إدارة متخصصة أو قسماً أو وحدة تدريبية، أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتضمن الأسئلة المتعلقة بواقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بتلك الجهات وعلاقته بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي، وذلك على النحو الآتي:

- وجود / عدم وجود النشاط التدريبي.
- مستوى الإشراف على النشاط التدريبي.
- مكان التدريب (داخلي / خارجي).
- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن الجهة التي تقوم بها، وما يرتبط بذلك من مشكلات وحلول.
- البرامج التدريبية الجاهزة المعروضة بسوق التدريب وعلاقتها بتغطية الاحتياجات التدريبية للعاملين بجهات العمل.
- الحاجة إلى التدريب في ضوء المتغيرات البيئية.
- الحاجة إلى التدريب مقارنة بالتدخل الإداري للتعامل مع مشكلات المنظمة.
- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية (على مستوى الجهة، الوظيفة، الموظف، فرق العمل).
- وجود / عدم وجود وصف وظيفي.
- الربط بين التدريب والمسار الوظيفي والمسار التدريبي للعاملين، وما يتصل بذلك من مشكلات وحلول.
- العلاقة بين التدريب والاحتياجات التدريبية للعاملين.
- الفئات المستهدفة من التدريب على امتداد المسار الوظيفي والتدريبي.

هذه العناصر تمت صياغتها في صورة تساؤلات قابلة للاستجابة والقياس، بعضها أحادي الاختيار "one choice" وبعضها متعدد الاختيارات Multi choices

كما أن بعضـها مقفل closed question والبعض الآخر مفتوح open questions وذلك بحسب طبيعة المعلومة المطلوبة جراء السؤال.

الاستبانة بصورتها النهائية تبحث عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي، وبما يتفق مع الأهداف المرجوة من الدراسـة، وعلى امتداد مراحل إعداد الاستبانة فإن مفرداتها خضعت للتدقيق من حيث الصياغة والمحتوى كما أسلفنا بذلك، للتأكد من أن كل سؤال يختص بجانب معين، بحيث تكون الاستبانة ككل تقيس ما هو مطلوب قياسه.

د- جمع البيانات والمعالجة الإحصائية:

تم التواصل المسبق مع المسؤول الأول بكل من مراكز وإدارات التدريب في كل الجهات الحكومية المشاركة في الدراسـة، وقد أجريت المقابلات المباشرة مع المسؤولين، لاستيفاء بياناتها، وفي بعض الحالات تم الرجوع إلى مسؤولي التدريب للتأكد من معلومات معينة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات خضعت الاستبانات لمراجعة مدققة، ومن ثم أدخلت في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (SPSS)

ونظراً لصغر حجم العينة (ن = ٣٤) وكذلك طبيعة الأسئلة وطبيعة موضوع الدراسـة، فقد تمت المعالجة الإحصائية على المستوى الوصفي ممثلاً في تكرارات الاستجابات على جميع الأسئلة مع استخدام مقاييس العلاقة (معامل الارتباط) في تحليل متغيرات معينة، وبذلك أصبحت هناك معطيات إحصائية تمت جدولتها بحيث تجيب مباشرة على تساؤلات الدراسـة.

الفصل الثالث
نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يجيب على التساؤلات المطروحة، وذلك من خلال المحاور الآتية:

- أولاً – تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية.
- ثانياً – العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في الجهات الحكومية.
- ثالثاً – المشكلات والحلول ذات الصلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بالجهات الحكومية.
- رابعاً – النظرة إلى التدريب بوصفه مدخلاً للتطوير بالجهات الحكومية.

أولاً – تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية:

من واقع الملاحظات والخبرة الميدانية أثناء الإعداد لهذه الدراسة كان من الواضح أن هناك تبايناً بين الجهات الحكومية من حيث الأنشطة ذات الصلة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لكل جهة، وعلى الرغم من هذا التباين، فقد كان الانطباع المستمد من الملاحظات والبيانات التي تم جمعها، أن تلك الأنشطة يغلب عليها عدم التنظيم وقلة الوعي بأهميتها؛ لذا كان من الضروري أن تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية محل اهتمام صريح من جانب الدراسة لتأكيد أو نفي النتائج الأولية أثناء الإعداد للدراسة، ويرتبط هذا الاهتمام بالأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية بتلك الجهات وعلى مستويات مختلفة (الجهة ككل، الموظف، الوظيفة، فرق العمل).

وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم الجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية (بصرف النظر عن الدقة أو الكفاءة في ذلك) ويأتي ذلك في (٣٠) جهة، من إجمالي (٣٤) جهة، لذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال اختصاص صريح ضمن الهيكل التنظيمي سواء تمثل هذا الاختصاص في إدارة أو قسم أو وحدة أو لجنة، وهنالك بعض الجهات (٤ جهات) تحدد احتياجاتها التدريبية بواسطة إدارة شؤون الموظفين أو مستشار التدريب أو من خلال اجتماعات المسؤولين.

وعلى ضوء ما أفاد به الذين تمت مقابلتهم فإن ٨٢,٤٪ أي ما يعادل (٢٨) جهة لا يتأثر تحديد احتياجاتها التدريبية بما يعرضه سوق التدريب المحلي والخارجي من برامج معدة سلفاً وجاهزة، بينما أفاد مسؤولو (٣) جهات بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بناء على ما يعرضه سوق التدريب، وهنالك (٣) جهات أخرى لم تفد برأي محدد حول هذه المسألة.

إن ذلك يكشف عن جوانب إيجابية فيما يتعلق بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية بدولة الكويت، أول هذه الجوانب يتمثل في أن معظم هذه الجهات تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية ذاتياً، وثاني هذه الجوانب هو أن ذلك يتم غالباً من خلال كيان مختص (إدارة للتدريب وما في حكمهما) وثالث هذه الجوانب هو أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يكون موجهاً بما يعرضه السوق التدريبي الداخلي والخارجي (شركات التدريب) من برامج جاهزة، وإنما بواقع يتم إقراره داخلياً ويمثل احتياجاً تدريبياً فعلياً وحقيقياً، وقد يتوافق ذلك مع تلك البرامج المعروضة بالسوق التدريبي، وهنا لا بأس من الاستفادة منها كما قد لا يتوافق معها وحينئذ يتم تجاهلها.

ولكن ما الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجهات الحكومية بدولة الكويت؟

وفيما يلي عرض لما توصلت إليه الدراسة بخصوص هذه الأساليب، ولنبدأ بالمستوى الأكبر LEVEL MACRO وهو مستوى الجهة ككل، حيث جاءت الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية على النحو المبين بالجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الجهة ككل

الأساليب	ك	٪
تحليل التغيرات المتوقعة.	٢٦	٧٦,٥
تحليل حركة القوى العاملة.	١٩	٥٥,٩
تحليل حركة معدلات الكفاءة.	١٧	٥٠
تحليل مشكلات الأداء الكلي.	٢٣	٦٧,٦

يعكس الجدول تكثيفاً واضحاً فيما يتعلق بالأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الجهة الحكومية ككل، إذ إن مجمل تكرارات استخدام تلك الأساليب يبلغ (٨٥) تكراراً، فإذا علمنا أن الدراسة أجريت عل (٣٤) جهة، فإن هذا يعنى أن كل جهة تستخدم أكثر من أسلوب (م= ٢,٥)، وعلى الرغم من أن تحليل التغيرات المتوقعة يستخدم في ٧٦,٥٪ من الجهات التي شملتها الدراسة (وهذا الأسلوب يعكس رؤية مستقبلية للأمور) إلا أن تحليل مشكلات الأداء تستخدمه (٢٣) جهة، أي ما يعادل ٦٧,٦ ٪ من الجهات، وعلى ضوء الخبرة الميدانية في التعامل مع الجهات الحكومية، فإن التكامل بين هذين الأسلوبين من شأنه أن يفضي إلى نتائج جيدة فيما يتعلق بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

أما بخصوص أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الجهات الحكومية، فإنها جاءت على النحو المبين بالجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)

أساليب الاحتياجات التدريبية للموظف

الأساليب المستخدمة	ك	٪
استخدام معدلات الأداء.	١١	٣٢,٤
سجلات إنجازات العاملين.	١٠	٢٩,٤
الاختبارات.	١٥	٤٤,١
أراء رؤساء العمل.	٤	١١ ،٨
المقابلات الموجهة.	١١	٣٢ ،٤
الاستبانات المقننة.	٢٤	٧٠,٦
ملفات الوظائف.	١٠	٢٩ ،٤
الشكاوى.	١٧	٥٠

من استطلاع الجدول يتضح أنه ليس هنالك أسلوب واحد يستخدم من جميع الجهات، فكل جهة تستخدم أسلوباً أو أكثر لتحديد احتياجات الموظف لديها، ويأتي استخدام أسلوب الاستبانات المقننة في المقدمة ٧٠,٦٪ (يقصد بالاستبانة المعدة

سلفاً، وليس التي تم تقنينها على عينات متعددة وحساب المعايير والثبات والصدق على غرار ما هو متبع في مناهج البحث العلمي) ويقل الاعتماد على آراء رؤساء العمل في تحديد احتياجات الموظف التدريبية حيث يأتي في (٤) جهات فقط من إجمالي (٣٤) جهة، كما أن ٥٠٪ من الجهات تستفيد من شكاوى الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية، فإذا ربطنا تلك النتيجة بسابقتها (والخاصة بقلة الأخذ برأي رئيس العمل) ندرك وجود فجوة من نوع معين مابين القيادات الإدارية والمسؤولين عن التدريب، ويعزو سبب ذلك إلى أن رئيس العمل يحيل شكوى الموظف إلى هؤلاء المسؤولين.

المستوى الثالث الذي تناولته الدراسة الحالية فيما يخص أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية هو مستوى الوظيفة، وقد كشفت النتائج عن أن هناك تعدداً في الأساليب المستخدمة، وذلك على النحو المبين بالجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف

الأساليب المستخدمة	ك	٪
تحليل واجبات ومهام الوظيفة.	٢٣	٧٦,٦
تحليل ظروف أداء الوظيفة.	١٥	٤٤,١
تحديد متطلبات الأداء الأمثل.	١٥	٤٤,١
أساليب أخرى.	٢	٥,٨

أي أن ما يزيد قليلاً عن ٧٥٪ الجهات الحكومية تحدد الاحتياجات التدريبية لوظائف العاملين بها من خلال تحليل واجبات ومهام الوظائف التي يقوم بها هؤلاء العاملون، كما أن ٤٤,١٪ من تلك الجهات تتبع في ذلك أسلوب تحديد متطلبات الأداء الأمثل، كما أفادت نفس النسبة بأنها تتبع أسلوب تحليل ظروف أداء الوظيفة، وكما هو واضح، فإن هذه النسب الموضحة بالجدول تعكس حقيقة أن تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف يتم من خلال أكثر من أسلوب (وليس من خلال أسلوب واحد)

فالجهة قد تتبع أسلوب تحليل واجبات ومهام الوظيفة بالإضافة إلى تحليل ظروف أداء هذه الوظيفة.

إن اتباع أكثر من أسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف من شأنه أن يحقق الدقة والشمول، لكن المهم هو كيفية تنفيذ الأساليب المستخدمة والاستفادة من هذا التنفيذ في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل وظيفة.

المستوى الأخير، الذي تناولته الدراسة الحالية من منظور أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية هو مستوى فرق العمل حيث تبين أن تلك الأساليب تتمثل فيما يوضحه هذا الجدول.

جدول رقم (٥)
أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لفرق العمل

الأساليب المستخدمة	ك	٪
متابعة أداء الفريق.	١٠	٢٩,٤
تحليل أداء الفريق.	١١	٣٢,٤
تحليل أداء كل عضو في الفريق.	١٣	٣٨,٢
تحليل تقارير إنجاز الفريق.	١٦	٤٧,١

إن تكرار استخدام الأساليب الموضحة بالجدول تتراوح مابين ٢٩,٤٪ إلى ٤٧,١٪ (١٠ جهات إلى ١٦ جهة) ويبلغ مجمل تكرار استخدام هذه الأساليب (٥٠) تكراراً، أي أن هناك تعدداً في الأساليب التي تستخدمها الجهات الحكومية لتحديد الاحتياجات التدريبية لفرق العمل، ويأتي تحليل تقارير الإنجاز باعتباره الأسلوب الذي تستخدمه أكثرية الجهات (١٦ جهة) وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب إلا أنه بمفرده لا يكون كافياً، لأن تقارير الإنجاز تكشف عن خبرة ترتبط بمهام معينة تختلف بشكل أو بآخر عن المهام المطلوبة حالياً، وذلك بحكم الظروف المتغيرة.

ثانياً – العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي للعاملين بالجهات الحكومية:

تبين من الدراسة أن (٣٢) جهة من إجمالي (٣٤) جهة شملتها الدراسة تتيح فرص تدريب للعاملين، حيث يتلقى العاملون بعض البرامج التدريبية داخل وخارج الجهة التي يعملون بها، غير أن ذلك لايعني أن التدريب يهتم باحتياجات جميع العاملين في الجهات الحكومية، فهناك (٧) جهات فقط هي التي أفادت أن التدريب يعنى باحتياجات جميع موظفيها.

وإذا كانت العلاقة بين الوصف الوظيفي والتدريب هي علاقة لا انفصام لها أو هكذا يفترض، فإن الدراسة قد كشفت عن أن هناك (٢٤) جهة تلتزم بالوصف الوظيفي للعاملين بها، ومن ثم هناك (١٠) جهات ليس لديها مثل هذا الوصف، وبتقصي أسباب عدم وجود وصف وظيفي للعاملين بتلك الجهات جاءت هذه الأسباب كما يلي:

- كثرة الوظائف وتنوعها.
- عدم ثبات الهيكل التنظيمي.
- عدم وجود كادر متخصص للقيام بتوصيف الوظائف.

والواقع أن هذه الأسباب لاتبرر غياب الوصف الوظيفي للوظائف، كما أنها تفسر الكثير من أوجه الإخفاق وتردي الأداء في بعض الجهات الحكومية، فالوصف الوظيفي يتضمن تحديد المهام والاحتياجات الداخلة في نطاق الوظيفة، ومن ثم ينعكس على الأداء والتقييم، وكثيراً ما يكون خطاً مرشداً Guiding لمتطلبات قياس الفعالية وأساليب تدعيمها بما في ذلك أسلوب التدريب، كما أن الحراك الوظيفي للعاملين في تغير دائم ينعكس على مسارهم الوظيفي، ومن ثم يتغير الوصف الوظيفي للموظف.

المسألة الأساسية الأخرى التي كشفت عنها الدراسة في سياق بحث العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي هي تلك المتعلقة بالمستويات الوظيفية من العاملين التي يتعين تدريبها بحكم وجودها أو تحركها على نقط معينة ضمن المسار الوظيفي،

ويأتي في مقدمة هذه المستويات العاملون الجدد والعاملون الذين تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، وكذلك العاملون الذين يتم نقلهم إلى وظائف أخرى.

وقد تبين من نتائج الدراسة أن المستويات الوظيفية التي يتاح لها المشاركة في برامج الإعداد والتأهيل بالجهات الحكومية يوضحها الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦)

المستويات الوظيفية المشاركة في برامج الإعداد والتأهيل

المستويات الوظيفية	إتاحة البرامج	
	نعم	لا
العاملون الجدد	٥	٢٩
العاملون الذين تمت ترقيتهم	١٨	١٦
العاملون الذين نقلوا لوظائف أخرى	١٩	١٥

فهناك (٥) جهات فقط هي التي تتيح برامج الإعداد والتأهيل للعاملين الجدد مقابل (٢٩) جهة لا تتيح هذه البرامج، مع ملاحظة أن إدماج العاملين الجدد في التنظيم على النحو الصحيح يعد من المتطلبات الأساسية لفهم العمل واكتساب ثقافة تنظيمية مواتية، أما تعيين الموظفين الجدد دون إعداد أو تأهيل فإنه يؤدي إلى عدم معرفتهم بمسارهم الوظيفي المستقبلي، إضافة إلى ترسيخ ثقافة الكسل وعدم الفاعلية، ومن ثم يؤدي إلى تدني الإنتاجية، في الوقت نفسه يوضح الجدول أن قرابة ٥٠٪ من الجهات لا تتيح برامج الإعداد والتأهيل للموظفين الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف أعلى، أو نقلهم إلى وظائف أخرى ضمن المستوى الوظيفي ذاته.

إن الانتقال إلى وظيفة أعلى رأسياً في السلم الوظيفي في جهة العمل أو التحرك وظيفياً على مستوى أفقي لشغل وظيفة أخرى في ذات المستوى الوظيفي يرتبط عادة باكتساب خبرة وظيفية معينة ضمن المسار الوظيفي، مما يعني عدم تجاهل جهة العمل للتدريب المنظم الهادف وإدماج الموظف وتحقيق تفاعله الإيجابي مع الوظيفة الجديدة.

ويبدو أن بعض الجهات الحكومية لاتدرك أهمية ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، فإذا كان الموظفون الجدد أو الذين يتم نقلهم لوظائف أخرى أو درجات أعلى لايتلقون برامج إعداد وتأهيل فإن هذه المسألة لاتقتصر على الوقت الحالي، وإنما تمتد إلى المستقبل أيضاً، فعند الإجابة على تساؤل بشأن ما إذا كانت هناك خطة لربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي أفاد مسؤولو (٢٠) جهة ٥٩٪ بأنه لايوجد خطة من هذا النوع، وعند الاستفسار عن أسباب ذلك كانت الإجابة على النحو الآتي:

- إن التدريب ليس ضمن معايير الترقية للوظائف.
- غموض الرؤية حول المستقبل الوظيفي.
- عدم وجود تميز بين شاغلي الوظائف.
- عدم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.
- عدم وجود قانون يلزم بالربط بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي.

والواقع أن هذه الأسباب تكشف عن اختلالات جوهرية تفسر ليس فقط بغياب خطط الربط بين المسارين التدريبي والوظيفي، وإنما تفسر ضعف الأداء المؤسسي بوجه عام في الجهات الحكومية.

ثالثاً – المشكلات والحلول ذات الصلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بالجهات الحكومية:

كشفت هذه الدراسة عن أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية ذات علاقة وارتباط مباشر بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين وتطويره نحو رفع كفاءة الأداء الوظيفي حيث عبر قرابة ٦٠٪ من مسؤولي التدريب الذين شملتهم الدراسة عن وعي بهذه المشكلات، والتي يتلخص أبرزها في الجوانب التالية:

- عدم وجود وعي لدى القياديين بعملية التدريب وأهميته.
- الاعتقاد بعدم الحاجة إلى الاتجاه نحو ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.

- عدم إعطاء إدارات التدريب صلاحيات للإعداد لعملية الربط.
- عدم وجود مسارات وظيفية مرتبطة بالهيكل التنظيمي.
- عدم وجود رؤية لأهمية التدريب في تدعيم الموارد البشرية.
- عدم وجود لائحة للتدريب لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.
- عدم الاعتماد على التدريب كعنصر للتدرج الوظيفي.
- نقص تقييم الأداء وقياسه بشكل موضوعي.
- محدودية ميزانية التدريب وإمكاناته.
- عدم توافق معظم البرامج التدريبية مع ظروف العمل.
- عدم وجود دليل واضح لديوان الخدمة المدنية في هذا الشأن.
- غياب الأسس الواضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اختلاف مسميات الوظائف وتنوعها.
- نقص العمالة الماهرة والمدربة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- عدم الاختيار الموضوعي للترشيح في البرامج التدريبية.
- عدم اقتناع القيادات الإدارية والمسؤولين بأهمية التدريب.

ويتضح من تعدد هذه المشكلات وتنوعها أنها لاتقتصر على مجرد نقص الإمكانيات، وإنما تتعدى ذلك إلى وجود قصور في السياسات والنظم الإدارية، إن عدم الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية التدريب، وكذلك الاعتقاد الخاطئ بعدم أهمية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، وغير ذلك من مظاهر الاختلال الإداري والتنظيمي يؤدي إلى العديد من المشكلات التي تفسر تردي الأداء في العديد من الأنشطة والمسؤوليات المنوطة بالجهات الحكومية، ولكن ما الحلول التي يقترحها المفحوصون (مسؤولو التدريب بالجهات الحكومية) لتحقيق الكفاءة المنشودة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وربط التدريب بالمسار الوظيفي والتدريبي، لقد جاءت آراء ٥٦٪ من هؤلاء المفحوصين متضمنة اقتراحات لابأس بها نحو إيجاد حلول مناسبة لتفعيل هذه العملية، وتتلخص في:

- إتاحة صلاحيات واسعة أو معقولة لإدارات التدريب.
- وجود هيكل تنظيمي صحيح ومتكامل.
- وجود مسارات وظيفية واضحة لكل وظيفة.
- ربط الترقي بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي.
- إعداد لوائح من ديوان الخدمة بإلزام القيادات بالتدريب.
- اعتماد التدريب كأساس للترقية في كل المؤسسات.
- إنشاء دليل للاحتياجات التدريبية بكل جهة إدارية.
- عقد لقاءات بين المؤسسات التدريبية والمؤسسات المستفيدة لتوضيح أهمية التدريب.
- أن يكون لكل موظف خريطة تحدد مساره الوظيفي المستقبلي.
- استخدام معدلات الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

رابعاً - النظرة إلى التدريب كونه مدخلاً للتطوير بالجهات الحكومية:

ليس هناك اختلاف حول أهمية التدريب للمنظمات بوجه عام بما في ذلك المنظمات الحكومية، لكن الاختلاف بين المنظمات يكون عادة في نوعية التدريب ومستوى إتقانه وفعالياته في أداء المنظمة، ومن أهم الاعتبارات التي تتطلب التدريب تلك المرتبطة بالمؤتمرات البيئية، وكذلك المرتبطة بالمشكلات الداخلية بالمنظمة.

الدراسة الحالية رصدت رؤية مسؤولي التدريب بالجهات الحكومية بشأن ما إذا كان للمؤثرات البيئية انعكاس على تلك الجهات، بما يتطلب تدريب العاملين لديها، وذلك كي تتمكن من التوافق والتطوير مع هذه المستجدات البيئية، وكذلك بشأن التدريب مقارنة بالتدخل الإداري كمدخل للتعامل مع المشكلات القائمة بتلك الجهات.

فيما يخص انعكاسات المؤثرات البيئية على الجهات الحكومية وما يستدعيه ذلك من حاجة إلى التدريب نوضح أن المؤثرات البيئية هي تلك العوامل الموجودة في الوسط الذي تعمل فيه المنظمة، هذه المؤثرات قد تكون اقتصادية أو سياسة أو قانونية أو تكنولوجية أو هيكلية أو اجتماعية وقد لقيت المؤثرات التي تنعكس على

بيئة التنظيم اهتماماً واسعاً من جانب الفكر الإداري الحديث وفيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشأن ما إذا كان للمؤثرات البيئية انعكاسات على المنظمات الحكومية بدولة الكويت، وما إذا كانت هذه الانعكاسات تستثير الحاجة إلى التدريب المستهدف للعاملين.

جدول رقم (٧)
المؤثرات البيئية والحاجة إلى التدريب بالجهات الحكومية

المؤثرات		التأثير على الجهة		الحاجة إلى تدريب		معامل الارتباط
		نعم	لا	نعم	لا	
العوامل السياسية		١٨	١٦	١١	٢٣	٠,٦٥**
العوامل الاقتصادية		١٨	١٦	١٤	٢٠	٠,٧٩**
العوامل الاجتماعية		١٦	١٨	١٤	٢٠	٠، ٥٨**
التغيرات القانونية		٩	٢٥	٩	٢٥	٠,٧٠**
التغيرات الهيكلية		٢٦	٨	٢٤	١٠	٠، ٥٦**
التغيرات التكنولوجية		٢٦	٨	٢٨	٦	٠,٨٤**
المجموع	ك	١١٣	٩١	١٠٠	١٠٤	
	٪	٥٥ ،٤	٤٦,٦	٤٩	٥١	

** $p < .10$

يكشف هذا الجدول عن النتائج الآتية:

- وجود ارتباط موجب بين الرؤية بشأن تأثير المتغيرات البيئية على الجهة والرؤية بشأن الحاجة إلى التدريب للتعامل مع ما قد ينتج عن هذا التأثير من انعكاسات، إن ذلك يعني أن الحاجة إلى التدريب تزداد بازدياد تأثير المتغيرات البيئية على الجهة والعكس صحيح.
- إن التغيرات التكنولوجية والتغيرات الهيكلية تأتي في مقدمة العوامل التي تؤثر على الجهات الحكومية، حيث أفاد بذلك ما يزيد قليلاً عن ٧٥٪ من الجهات التي شملتها الدراسة.

- إن التغيرات القانونية تؤثر على (٩) جهات من إجمالي (٣٤) جهة، وهذا يعكس أن غالبية الجهات (٢٥) جهة لم يكن للتغيرات القانونية تأثير ملموس عليها، وهذا يفسر أيضاً قلة عدد الجهات التي أفادت بأن آثار تلك التغيرات عليها تستدعي الحاجة إلى تدريب.
- إن التغيرات الهيكلية وكذلك التغيرات التكنولوجية إذا كانت هي التي تؤثر على غالبية الجهات الحكومية، فإن هذه التغيرات هي في الوقت نفسه التي تستدعي الحاجة إلى التدريب بدرجة أكبر، وذلك حسبما أفادت به أكثر الجهات.
- بينما تشير ٥٥,٤ ٪ من مجمل تكرارات الاستجابات إلى وجود تأثير للمتغيرات الموضحة بالجدول على الجهات الحكومية، فإن ٤٩ ٪ من هذه التكرارات تشير إلى الحاجة للتدريب. هذا يكشف بوضوح عن أن تأثير العوامل البيئية (الخارجية) يزيد عن الحاجة إلى التدريب.

هذا فيما يخص الحاجة إلى التدريب في ضوء انعكاسات المؤثرات البيئية على الجهات الحكومية بحسب آراء مسؤولي التدريب بتلك الجهات، أما فيما يخص التدريب كأسلوب للتعامل مع مشكلات العمل بهذه الجهات مقارنة بأسلوب التدخل الإداري، فإن الدراسة قامت برصد تلك المشكلات، وكان المطلوب من مسؤولي التدريب أن يحددوا الأسلوب الذي يرونه صحيحاً في التعامل مع تلك المشكلات: هل هو التدريب؟ أم التدخل الإداري؟ أم الاثنان معاً؟ وقد خلصت الدراسة إلى النتيجة المجملة بالجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)
التدريب والتدخل الإداري وكلاهما معاً أساليب لحل مشكلات العمل بالجهات الحكومية

المشكلات		أساليب المواجهة		
		التدريب	التدخل الإداري	التدريب والتدخل الإداري
عدم وضوح اليهكل التنظيمي.		-	٢٣	١١
عدم وضوح الاختصاص والمهام.		١	١٦	١٧
نقص المهارات الإدارية.		٢٣	-	١١
غياب التنسيق بين الإدارات.		-	١٧	١٧
صعوبة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.		١١	٣	٢٠
كثرة المستندات وتعقيد الإجراءات.		٤	١١	١٩
انخفاض معدل الأداء.		١٢	١	٢١
نقص المهارات الفنية التخصصية.		٢٣	١	١٠
عدم الالتزام بقواعد العمل.		٢	٢٣	٩
عدم الالتزام بمواعيد العمل.		٢	٢٣	٨
الصراع واشتداد المنافسة.		٧	١١	١٦
القصور في نظام الحوافز.		١	٢٣	١٠
بطء الترقيات.		١	٢٨	٥
نقص المعلومات اللازمة للعمل.		٣	١٥	١٦
تراكم المخزون وعدم تصريفه.		٥	١٧	١٢
الغموض وعدم الشفافية في المعلومات.		٧	١٧	١٠
غياب تخطيط العمل بالإدارات.		٥	٣	٢٦
ضعف الرقابة والمتابعة الداخلية.		٥	١١	١٨
نقص الأفراد المؤهلين.		٤	٨	٢٢
المجموع	ك	١١٦	٢٥٢	٢٧٨
	٪	١٨	٣٩	٤٣

يتضح من هذا الجدول الاستنتاجات الآتية:-

- إن التدخل الإداري أهم بكثير من التدريب فيما يتعلق بحل مشكلات العمل بالجهات الحكومية فالتكرارات المحددة بالتدخل الإداري تزيد عن ضعف التكرارات المحددة بالتدريب.
- إن التدريب والتدخل الإداري وليس كل منهما بمفرده يشكلان معاً الأسلوب الصحيح للتعامل مع مشكلات العمل بالجهات الحكومية.
- بحسب آراء ٧٥٪ من مسؤولي التدريب الذين شملتهم الدراسة فإن التدريب هو الأسلوب الأفضل للتعامل مع مشكلة نقص المهارات الإدارية والمهارات الفنية التخصصية، وهناك مشكلات لا يجدي التدريب معها نفعاً مثل عدم وضوح الهيكل التنظيمي، غياب التنسيق بين الإدارات، عدم وضوح الاختصاصات والمهام، القصور في نظام الحوافز وبطء الترقيات
- إن ٥٠ ٪ على الأقل من مسؤولي التدريب بالجهات الحكومية أفادوا بأن التدخل الإداري وليس التدريب هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع المشكلات الآتية:-

عدم وضوح الهيكل التنظيمي، غياب التنسيق بين الإدارات، عدم الالتزام بقواعد العمل، عدم الالتزام بمواعيد العمل، القصور في نظام الحوافز، بطء الترقيات، تراكم المخزون وعدم تصريفه وأخيراً غموض المعلومات وعدم شفافيتها.

لقد راوحت نسبة الاستجابات الخاصة بالتدخل الإداري على أنه الأسلوب الصحيح في التعامل مع تلك المشكلات ما بين ٥٠٪ إلى ٨٢,٤ ٪ من المسؤولين الذين شملتهم الدراسة، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك مشكلات يصبح التدخل الإداري بمفرده أمراً غير ذي جدوى، ومن هذه المشكلات: نقص المهارات الإدارية، انخفاض معدل الأداء، نقص المهارات الفنية، غياب تخطيط العمل بين الإدارات.

* تبدو أهمية المزج بين التدريب والتدخل الإداري واضحة، فباستثناء مشكلة بطء الترقيات والتي أفاد ما يزيد على ٨٪ بأنها تتطلب التدخل الإداري نتبين من الجدول أن قرابة ٣٠٪ إلى ٧٦,٥ ٪ يرون أن مشكلات الجهات الحكومية الموضحة بالجدول السابق تتطلب التدريب والتدخل الإداري معاً.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات: نحو نموذج وظيفي للتطوير

أجريت هذه الدراسة على (٣٤) جهة حكومية بدولة الكويت لأهداف أساسية تتلخص في تعرف أساليب الممارسة الخاصة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي للعاملين بتلك الجهات، وكذلك تعرف أهمية التدريب كونه مدخلاً للتطوير وإثراء للأداء للوصول من ذلك كله إلى صياغة نموذج وظيفي مقترح لتطوير وتفعيل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين بمؤسسات العمل، والذي ينعكس بصورة إيجابية على مردود العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية بشكل عام، ولاسيما وأن العديد من الدراسات أظهرت قصوراً في السياسات التدريبية الحالية، وأن هنالك معوقات تصاحب العملية التدريبية وتحد من دورها وفعاليتها في تنمية الموارد البشرية بمؤسسات العمل الحكومية بدولة الكويت. (الفضاله، ٢٠٠٤، سراج الدين، ١٩٩٦، العتيبي، ١٩٩٥).

في هذا الفصل من الدراسة تلخيص لما تم التوصل إليه فيما يتعلق بالنتائج الأساسية وتوصياتها والنموذج الوظيفي المقترح للتطوير.

أولاً – النتائج الأساسية:

١ – إن معظم الجهات التي شملها البحث تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية، وإن كان ذلك يأتي نشاطاً روتينياً، وليس نشاطاً مخططاً يؤدي إلى ربط التدريب بالمسارات الوظيفية في التنظيم.

٢ – يتم تحديد الاحتياجات التدريبية (كنشاط روتيني أو هامشي) من خلال اختصاص ضمن الهيكل التنظيمي، سواء كان هذا الاختصاص إدارة أو قسماً وذلك في (٣٠) جهة من إجمالي(٣٤) جهة شملها البحث.

٣ – إن ما يزيد على ٨٠٪ من الجهات التي شملها البحث لا يتم تحديد احتياجاتها التدريبية في ضوء البرامج التدريبية الجاهزة التي يعرضها السوق التدريبي الداخلي أو الخارجي.

٤ – إن الجهات الحكومية تستخدم عدة أساليب في تحديد احتياجاتها التدريبية، ويأتي في مقدمة تلك الأساليب تحليل التغيرات المتوقعة وتحليل مشكلات الأداء الكلي.

٥ – عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، فإن غالبية الجهات الحكومية تستخدم الاستبانات وتفحص الشكاوى، كما تستخدم الاختبارات والمقابلات وفحص معدلات الأداء.

٦ – إن هناك عدة أساليب تستخدمها الجهات الحكومية في تحديد متطلبات الوظائف، ويأتي تحليل واجبات ومهام الوظيفة باعتباره الأكثر شيوعاً في هذا المضمار.

٧ – فيما يخص أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لفرق العمل، فإن تحليل تقارير إنجاز الفريق يأتي باعتباره الأسلوب الأول، ثم تحليل أداء كل عضو في الفريق، ثم تحليل واقع أداء الفريق، وأخيراً متابعة أداء الفريق.

٨ – إن (٧) جهات فقط ٢٠,٦ ٪ هي التي أفادت أن التدريب يستهدف جميع موظفيها أي ٨٠٪ تقريباً من الجهات الحكومية لا يفي فيها التدريب باحتياجات جميع العاملين.

٩ – إن (٢٤) جهة ٧٠,٦ ٪ لديها وصف وظيفي للعاملين بها مقابل (١٠) جهات ٢٩,٤٪ ليس لديها هذا الوصف، وذلك لأسباب تتعلق بعدم ثبات الهيكل التنظيمي، وكثرة الوظائف وتنوعها، وعدم وجود كادر متخصص للقيام بهذا التوصيف، ومن الواضح أن تلك الأسباب لا تبرر غياب الوصف الوظيفي.

١٠ – أظهرت ٥٦ ٪ من الجهات بأنها تتيح تدريباً للموظفين الذين يتم نقلهم إلى وظائف أخرى وأن ٥٣٪ تتيح تدريباً للموظفين الذين تمت ترقيتهم، مقابل ١٤,٧٪ تتيح التدريب للموظفين الجدد.

١١ – أفاد ٦٠٪ من الجهات أنه ليس لديها خطط أو مشروعات للربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي، وذلك لأسباب خلاصتها أن التدريب ليس ضمن معايير الترقية، وعدم التمييز بين الوظائف، وغياب الجانب القانوني الخاص بذلك، وغياب وغموض الرؤية والمعايير بشأن الوظائف.

١٢ – أفاد ٧٦,٥ ٪ من الجهات الحكومية التي شملها البحث، بأن التغيرات التكنولوجية والهيكلية قد أثرت عليها بصورة ملموسة، كما أن ٥٣٪ من الجهات قد تأثرت بالعوامل السياسية والاقتصادية، وكذلك إن ٤٧٪ من هذه الجهات أفاد بأنها قد تأثرت بالعوامل الاجتماعية، وأخيراً أفاد ٢٦,٥٪ من هذه الجهات بأنها تأثرت بالتغيرات القانونية.

١٣ – هناك ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين التأثر بالعوامل البيئية والحاجة إلى التدريب، بمعنى أن هذه الحاجة تزداد كلما ازداد تأثير العوامل البيئية على الجهة.

١٤ – على الرغم من أهمية التدريب بوصفه مدخلاً للتعامل الصحيح مع مشكلات الجهات الحكومية، إلا أنه لا بد أن يكون مصحوباً بالتدخل الإداري المناسب حتى يمكن حسم تلك المشكلات.

ثانياً – التوصيات:

على الرغم من أهمية التوصيات الآتية فإنها تتطلب جهداً منظماً حتى يمكن تحقيقها، وأن هذا الجهد المنظم يتطلب ضمن عوامل أخرى تدريباً يؤهل للقيام بهذا الجهد على النحو السليم، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

١ – تبني نموذج وظيفي للمسار الوظيفي والمسار التدريبي، وإبراز العلاقة بينهما، وأهمية تطبيقه؛ لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات العمل بدولة الكويت.

٢ – أن يتوافق الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الحكومية مع التحديد الدقيق للاختصاصات والمسؤوليات للإدارات والأقسام والتنسيق بينها، حتى يساعد ذلك على توصيف الوظائف.

٣ – العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق ومتوازن لكل من المنظمة والوظيفة والموظف وفرق العمل داخل منظومة متكاملة في مؤسسات العمل الحكومية.

٤ – تحديد وتحليل المشكلات التي تعالج أو تساهم برامج التدريب في علاجها، وتصميم برامج التدريب المناسب لها حتى يكون لبرنامج التدريب عائد ملموس في تحسين الأداء الوظيفي.

٥ – تطوير الأساليب والطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الحكومية، حتى تتلاءم مع المتغيرات الداخلية والمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسات الحكومية.

٦ – ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، حتى يمكن تطوير برامج الاختيار لشغل الوظائف بهذه الجهات.

٧ – العمل على تحسين أداء إدارات التدريب في مؤسسات العمل الحكومية وإعطائها صلاحيات إدارية ومالية أكبر للمساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المسارات الوظيفية وربطها بالمسارات التدريبية.

٨ – الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية لفرق العمل في المؤسسات الحكومية والاهتمام بالعمل الجماعي، وزيادة تفاعل فرق العمل، وذلك لزيادة الإنتاجية ومستوى الأداء بالمؤسسات الحكومية.

٩ – دعم الإدارة العليا لخطط وبرامج التدريب، ورسم استراتيجية محددة وواضحة المعالم للتدريب وتنمية الموارد البشرية بهذه المؤسسات.

١٠ – الاهتمام بوضع معدلات أداء لقياس الأداء الوظيفي، حتى يمكن الاعتماد عليها في صياغة وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم الموظفين بشكل موضوعي.

١١ – إعادة النظر في اللوائح الخاصة بالموظفين بحيث تعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في مؤسسات العمل.

١٢ – اعتماد التدريب كأساس للترقية في كل المؤسسات الحكومية، بحيث لا تتم الترقية إلا بعد الحصول على برامج تدريبية مؤهلة مع ربط الترقيات بخطط التطوير الوظيفي.

١٣ – التخطيط المشترك بين الفرد والمنظمة في تحديد أهداف مساره الوظيفي الذي يتناسب مع قدراته ومواهبه.

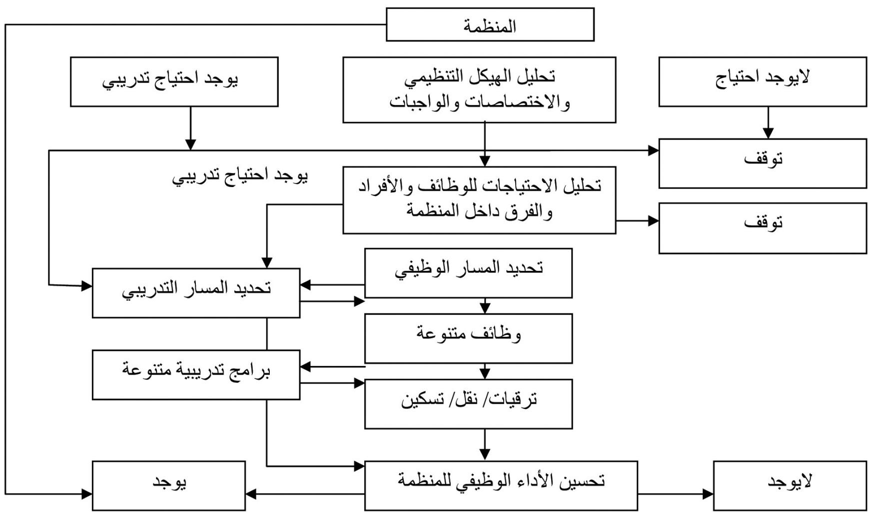
١٤ – تبني مفهوم القيادات المبكرة والعمل على تطبيقه بهدف الاستفادة من العاملين المبدعين والمتميزين في مراحل مبكرة في حياتهم الوظيفية.

ثالثاً – النموذج الوظيفي المقترح:

سبقت الإشارة في الجزء المنهجي من هذه الدراسة إلى أن من بين أهدافها صياغة نموذج وظيفي (قابل للتطبيق) لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهات الحكومية بدولة الكويت وربط التدريب بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي، وعلى ضوء اندماج الجهد البحثي لهذه الدراسة مع واقع العمل الحالي بالجهات الحكومية، وكذلك في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج وما خلصت إليه من توصيات، فإننا نقدم هذا النموذج الوظيفي على النحو التالي:

شكل رقم (٦)

النموذج الوظيفي لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي



ينبني هذا النموذج الوظيفي على آلية أساسها أن المدخل المناسب لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو تحليل الاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة،

والفرد، والوظيفة والفريق، وهي نقطة البداية الأساسية للوصول إلى احتياجات تدريبية حقيقية تتلاءم مع ظروف وتوقعات العناصر السابقة.

ولذلك تتطلب إجراءات تطبيق هذا النموذج المقترح ما يلي:

١ – تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة من خلال مجموعة من الأساليب، من أبرزها تحليل المتغيرات المتوقعة في نشاط عمل المنظمة ومدى تأثر هذه المتغيرات بالعوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والمالية وغيرها، وتظهر نتائج التحليل على النحو الآتي:

أ – عدم وجود احتياج تدريبي ويكون هنا القرار توقف عن وضع برامج تدريبية تعالج متطلبات مستقبلية للمنظمة، وقد يحتاج الأمر إلى تدخلات إدارية من خلال القرارات والتعليمات الإدارية، وغيرها.

ب – وجود احتياج تدريبي في أحد العناصر في المنظمة، وهنا الأمر يتطلب تحديد المسارات التدريبية للمنظمة ككل وفقاً للمسارات الوظيفية المعتمدة، أي خطة الوظائف في المنظمة.

٢ – تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد والوظائف وفرق العمل:

لا يتوقف النموذج المقترح من تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة حتى لو أظهر هذا التحليل أننا نتوقف، فليست المنظمة ككل في حاجة إلى تدريب، ولكن يستمر النموذج في تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد والوظائف وفرق العمل من خلال استخدام مجموعة من الأساليب من أبرزها:

أ – الموظف:

استخدام معدلات الأداء النموذجية، وسجلات إنجازات الموظف، والاختبارات وتحليل مشكلات الأفراد، ورأي الرؤساء في العمل، والمقابلات الموجهة، وملفات الموظف.

ب – الوظيفة:

تحليل واجبات ومهام الوظيفة، وتحليل ظروف أداء الوظيفة، وتحليل متطلبات أداء الوظيفة.

ج – الفريق:

متابعات أداء الفريق، وتحليل أداء الفريق، وتحديد دور كل عضو، واستخدام تقارير إنجاز الفريق.

ومن خلال هذا التحليل تظهر لنا نتائج التحليل على مستوى كل عنصر من العناصر الثلاثة السابقة في حالتين:

- لا يوجد احتياج تدريبي وهنا القرار (يتوقف) حيث يكون الأمر يحتاج إلى تدخلات إدارية من خلال قرارات وتعليمات وإجراءات عمل فقط.
- وجود احتياج تدريبي، وفي هذه الحالة تستمر الدراسة في تحديد المسارات التدريبية التي يحتاجها كل عنصر؛ الموظف، والوظيفة، والفريق.

ويلاحظ هنا أنه يتم التحليل للعناصر السابقة، في ظل أثر المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والمالية التي تؤثر على الوظائف والأفراد والفريق، وأيضاً أثر المشكلات والعقوبات المختلفة والتي تؤثر على أداء العناصر السابقة، وتظهر أنه يوجد احتياج تدريبي أو أن هذه المشكلات تعالج بتدخلات إدارية فقط أو بالتدريب والتدخل الإداري معاً.

٣ – تحديد المسارات التدريبية في إطار المسارات الوظيفية:

أظهر التحليل السابق أنه يوجد احتياج تدريبي حقيقي على مستوى الوظيفة والفرد والفريق، وفي هذه الحالة يتم الحصول على خريطة الوظائف في المنظمة في جميع المستويات الإدارية، ويتم تصنيف الوظائف في مجموعات وظيفية متجانسة، ويتم تحديد:

أ – **المسار الوظيفي لكل وظيفة:** ويعني ذلك مدى توافق الفرد مع الوظيفة الحالية أو الوظائف التي سوف يسكن عليها في المستقبل من خلال تأهيله وتدريبه

وخبرته في العمل، والتي تجعل الفرد أكثر كفاءة في ممارسة أعباء الوظيفة التي سوف يشغلها.

ب - **تحديد المسار التدريبي:** ويعني البرامج التدريبية التي تحتاجها هذه الوظائف في المستقبل لمدة معينة، سواء في حالات ترقية الموظف إلى هذه الوظائف أو نقله إلى وظائف أخرى أو تسكينه في نفس الوظائف، وهنا يتم الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي من خلال بطاقات أو دليل لكل وظيفة في مسارها الوظيفي والمسار التدريبي المتوقع لها، ولذا فإن العلاقة قوية بين المسارين.

٤ - تحديد المجموعات الوظيفية والبرامج المناسبة:

يتم في هذه المراحل تحديد المجموعة الوظيفية، ومثال على ذلك:

مجموعة الوظائف المالية والبرامج المناسبة لها، ومجموعة الوظائف الإشرافية والبرامج المناسبة لها، ومجموعة الوظائف الفنية والبرامج المناسبة لها، ومجموعة وظائف التطوير الإداري والبرامج المناسبة لها... إلخ.

وتصمم هذه البرامج، وتضمن في خطة تدريب تربط بين المجموعات الوظيفية وكل وظيفة داخلها والبرامج المطلوبة لها بدقة والفترة الزمنية المناسبة لتنفيذ هذه البرامج وفقاً لحالات النقل والتسكين والترقية في المنظمة.

٥ - تحديد الحالات الوظيفية التي يتم التدريب من أجلها:

توجد حالات وظيفية متنوعة يتم التدريب عليها في المنظمة ومن أبرز هذه الحالات:

أ - حالات الترقية:

إذا كان الاحتياج التدريبي يمثل حالات ترقية، يلزم من الفرد المرشح للوظيفة قبل تسكينه على الوظيفة التدريب حتى يستطيع أن يؤدي مهام الوظيفة وأعباءها بكفاءة وفعالية، وهنا تكون برامج التدريب للترقية والتأهيل والإعداد، وتصمم وفقاً لهذا الغرض.

ب – حالات النقل:

إذا كان الاحتياج التدريبي يمثل نقلاً لوظائف أخرى في نفس المستوى الوظيفي فإن برامج التدريب يجب أن تصمم وفقاً للمتطلبات الوظيفية التي سوف ينقل إليها الموظف.

ج – حالات التسكين في الوظيفة الحالية:

وهنا تكون البرامج التدريبية برامج تنمية في نفس الوظيفة التي يعمل فيها الفرد، أي أن الاحتياج التدريبي يمثل تنمية مهارات وقدرات واتجاهات الفرد في نفس الوظيفة.

٦ – تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة:

وفي هذه المرحلة يتم قياس أثر ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي على مستوى المنظمة ككل وذلك من خلال مجموعة من المعايير المهنية المتعددة، ومتابعة أداء الموظفين في حالات الترقية والنقل والتسكين والأثر المتوقع من التدريب وفقاً لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، وفي هذه الحالة نجد حالتين هما:

أ – **لا يوجد تطوير ملموس:** وفي هذه الحالة يعمل على دراسة الأسباب التي أدت إلى عدم وجود تطوير ووضع الحلول المناسبة.

ب – **يوجد تطوير ملموس:** ويعني ذلك محصلة للجهود المبذولة في القياس الدقيق للاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والتدريبي، وهو ما سوف يؤثر على أداء المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي مما يساعد على تحقيق أهدافها وتقدمها وازدهارها.

المصادر والمراجع

أولاً – اللغة العربية:

١ – برود، ماري وآخرون، **تحويل التدريب إلى استراتجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التوظيف**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٥.

٢ – جلال، عبدالفتاح، **تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل**، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، عدد ١ يوليو، ١٩٩٣.

٣ – الحسن، محمد وآخرون، **دليل تحديد الاحتياجات التدريبية في الوطن العربي**، منظمة العمل العربي، ١٩٩٥.

٤ – حسن، حافظ وآخرون، **تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية**، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، ١٩٨٨.

٥ – حسن، رواية، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.

٦ – حسنين، محمد حامد، **تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٤.

٧ – الخزاعي، معاوية وآخرون، **العمليات المصاحبة**، مركز التأهيل والتدريب أثناء الخدمة، التعيين الثاني، عمان، ١٩٨٤.

٨ – الرفاعي، يعقوب، **أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت**، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ٢٠٠٠.

٩ – سراج الدين، إسماعيل، **قضايا أساسية في التنمية وسياسات الموارد البشرية في الكويت**، مجلة الكويت الاقتصادية، العدد الأول، السنة الأولى، ١٩٩٦.

١٠ – شاندا، أشول وآخرون، **استراتيجية الموارد البشرية**، دار الفجر للطباعة والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.

١١ – الصانع، جاسم وآخرون، **التعليم وسوق العمل في الأقطار العربية**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ٢٠٠٣.

١٢ – عاشور، أحمد، **الإدارة الاستراتيجية لمعاهد الإدارة**، وقائع ندوة الإدارة الاستراتيجية لمعاهد الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٩.

١٣ – عبدالباقي، صلاح، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.

١٤ – عباس، سهيلة وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.

١٥ – العتيبي، آدم، **مشاكل ومعوقات التدريب في القطاع الحكومي بدولة الكويت**، ندوة الإدارة الحكومية والتنمية والعلاقة خارج الإطار التقليدي، ديوان الموظفين، ١٩٩٥.

١٦ – العلي، صلاح، **تقييم التدريب خلال العمل**، شركة المكتبات الكويتية، الكويت، ١٩٩٨.

١٧ – الفضاله، فهد، **أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل، دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت**، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، الرسالة ٢٠٣، الحولية ٢٤، ٢٠٠٣.

١٨ – ماهر، أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٩.

١٩ – مصطفى، أحمد سيد، **المدير في عالم متغير**، .مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٩.

٢٠ – الواقفي، راضي، **مقدمة في علم النفس**، الطبعة الأولى، مكتبة شقير وعكشه، عمان، ١٩٨٤.

٢١ – ياغي محمد، **تطوير الإدارة العامة للتدريب بوزارة التربية والتعليم**، دراسة مستقبلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، ١٩٩٣.

ثانياً – اللغة الأجنبية:

1 - Al Twaijri M, & K. Al Dossary (1998). *Career Development: A Future Challenge Facing Organizations in the Gulf Countries*. Al-Eman Printing Press, Saudi Arabia.

2 - Bramley, Peter. (1991). *Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice*. The McGraw Hill Training Series, serial editor: Roger Bennet.

3 - Hussay, D.E. (1985). *Implementing Corporate Strategy: Using Management, Education and Training: Long-Range Plan*.18,5,28-37.

4 - Raymond, A. Noe (1999). *Employee Training Development*. Boston: Irwin McGraw Hill.

5 - Jaspen, David A. (2003)."General Job Satisfaction from a Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches at Two Career Stages." *Career Development Quarterly*.

6 - Jaspen, David A. (2001). "Stability and Change in 25-year Occupational Career Patterns." *Career Development Quarterly*. September.

7 - McMahon, J. (1996). *Career Development in ASTD Training and Development. A Handbook*. McGraw Hill, 4th edition, P.679.

8 - Pelayo, Alvarg, et. al (2000). "Feasibility Analysis of a Personal Training Plan which has Learning Research Methodology." *Medical Education*, Vol.34 (2).

9 - Salas, Eduardo, et. al.(1999). "Methodology for Enhancing management." *Human Factors*. Vol.41 (1)

الملاحق

السيد/ مدير إدارة التدريب

وزارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ استبانة استقصاء علمي حول تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار التدريبي والوظيفي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت

يطيب لنا بداية أن نشكر لكم استجابتكم الكريمة معنا لإنجاز هذه الدراسة العلمية، مقدرين لكم تعاونكم الصادق. يرجى الإحاطة بأن الاستبانة المرفقة تتضمن مجموعة من البنود التي تقيس عناصر العمل الحاكمة بتحديد الاحتياجات التدريبية لشاغلي الوظائف بمؤسسات العمل الحكومية بدولة الكويت.

حيث يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أحد الجوانب الرئيسة للعملية التدريبية ومفتاح نجاحها، وتستند هذه العملية في أساسها على مدى توافر البيانات والمعلومات التي تعكس الاحتياجات الوظيفية والسلوكية الفعلية للموظف، ومدى ارتباط تلك الاحتياجات بالمسار التدريبي والوظيفي الحالي والمستقبلي.

وتهدف هذه الدراسة إلى تعرف الطرق والأساليب المتبعة لدى إدارات التدريب بمؤسسات العمل الحكومية وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لشاغلي الوظائف لديها، ومدى ارتباط ذلك بتخطيط المسار التدريبي والوظيفي.

حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأغراض التالية:

- الوقوف على مدى قيام إدارة التدريب بمؤسسات العمل الحكومية بتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة كماً ونوعاً.
- الكشف عن المعوقات والمشكلات التي تواجه مؤسسات العمل الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية لشاغلي الوظائف لديها.
- تحديد العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وكل من المسار التدريبي والوظيفي لشاغلي الوظائف في مؤسسات العمل الحكومية.
- وضع تصور لإطار عام (نموذج وصفي) يصلح لتحديد الاحتياجات التدريبية

لشاغلي الوظائف في المؤسسات الحكومية وتحديد علاقة ذلك بالمسار التدريبي والوظيفي.

يرجى الإحاطة بأن الغرض الأساسي من هذا الاستقصاء هو جمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة، ومن ثم فإن هذه البيانات سوف تستخدم للأغراض العلمية البحثية وتطوير أداء العمل في إدارات التدريب بمؤسسات العمل الحكومية.

المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

لأغراض الدقة في تعبئة الاستبانة، فإن هناك مجموعة مصطلحات أساسية ذات دلالة لأغراض الدراسة، وفيما يلي هذه المصطلحات والمقصود بها:

(١) الاحتياجات التدريبية:

هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الموظفين الذين يتلقون التدريب أثناء الخدمة والتي تمكنهم من رفع كفاءتهم الوظيفية وتطوير أداء العمل والتغلب على المشكلات التي تعترضهم أثناء أدائهم الوظيفي.

أنواع الاحتياجات التدريبية:

١ – **احتياجات الموظف المتدرب:** وهي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات المتدرب وفقاً لمتطلبات الأداء الوظيفي المستهدف بمؤسسة العمل.

٢ – **احتياجات المنظمة:** وهي مجموعة التغيرات التي ترى مؤسسة العمل إدخالها في سياسات وأساليب وإجراءات العمل الإدارية والفنية، ويكون لها انعكاس على أداء وكفاءة أنظمة العمل بالمؤسسة.

٣ – **احتياجات الوظيفة:** وهي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في مسؤوليات وواجبات الوظيفة، ويكون لها انعكاس على أداء الوظيفة وشاغلها بالصور المثلى.

٤ - **احتياجات الفريق (الجماعة):** وهي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في جماعات العمل المشتركة لأداء مهام فريق العمل الواحد.

(٢) المسار الوظيفي:

وهو مجموعة التغيرات الوظيفية الحالية والمستقبلية للموظف أثناء فترة عمله بالمؤسسة، وقد تتم هذه التغيرات رأسياً بالترقية إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي، أو أفقياً بالانتقال إلى وظيفة موازية أخرى. أي التدرج أو النقل الوظيفي للموظف في السلم الفني والإداري والتخصصي في المؤسسة.

(٣) المسار التدريبي:

وهو مجموعة البرامج التدريبية المخططة التي تعدها إدارة التدريب لشاغلي الوظائف بمؤسسة العمل، بما يضمن تطوير أداء العمل ورفع كفاءة الموظف والعمل نحو تأهيله لشغل وظائف ذات مسؤوليات ومتطلبات أعلى سواء كانت وظائف إدارية أو إشرافية أو تخصصية.

عزيزي مسؤول التدريب نشكر لكم وقتكم الثمين الذي سوف يبذل بالإجابة على بنود هذه الاستبانة، آملين التعاون معنا بتحري الدقة والموضوعية، إذ إن رأيكم سوف يترتب عليه نتائج سوف يتم الاعتماد عليها في تطوير برامج التدريب والتطوير الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

أسئلة الاستقصاء (الاستبانة)

١ – اسم مؤسسة العمل ....

٢ – المسمى الوظيفي (١) مدير -- (٢) مراقب -- (٣) أخرى --

٣ – اسم الإدارة ....

٤ – صفة عمل المؤسسة (١) فنية -- (٢) إدارية -- (٣) أخرى --

٥ – هل تقوم الجهة التي تعمل بها بنشاط تدريبي؟

(١) نعم -- (٢) لا --

في حالة الإجابة على السؤال السابق (بنعم) فمن المسؤول عن الإشراف على نشاط التدريب.

(١) إدارة (٢) مراقبة (٣) قسم (٤) أخرى

٦ – أين يتم تدريب موظفي الجهة التي تعمل بها:

(١) داخل المؤسسة (٢) خارج المؤسسة (٣) الاثنين معاً

٧ – هل تقوم الجهة التي تعمل بها بتحديد الاحتياجات التدريبية؟

(١) نعم (٢) لا

٨ – في حالة الإجابة على السؤال رقم ٧ (بنعم) حدد الجهة التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية مما يلي:

١ – إدارة التدريب. ☐

٢ – إدارة شؤون الموظفين. ☐

٣ – مستشار خارجي. ☐

٤ – شركات تدريب. ☐

٥ – لا يمكن التحديد. ☐

٦ – أخرى (اذكرها رجاء) ....

٩ – في حالة الإجابة عن السؤال رقم ٧ بـ (لا) فهل الاحتياجات التدريبية لديكم تتمثل في برامج جاهزة معروضة من خلال شركات التدريب يتم الترشيح على أساسها؟

(١) نعم (٢) لا (٣) لا أعلم

١٠ – هل يوجد لدى الجهة التي تعمل بها وصف للوظائف القائمة حالياً توضح اختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة؟

(١) نعم (٢) لا (٣) لا أعلم

١١ – في حالة الإجابة على السؤال السابق بـ (لا) اذكر الأسباب في شكل نقاط.

....

....

١٢ – تواجه الجهة التي تعمل بها مجموعة من متغيرات العمل المستجدة حالياً أو مستقبلياً، ومن ثم تظهر الحاجة للقيام بعملية تدريب الكوادر البشرية لمواجهة هذه المتغيرات.

رجاء ضع علامة (✓) أمام المتغيرات التي تتأثر بها مؤسستكم وعلامة (✓) أخرى أمام الحاجة للتدريب أو عدم الحاجة للتدريب لمواجهة هذه المتغيرات.

م	طبيعة المتغيرات	متغيرات ذات علاقة بطبيعة عمل مؤسسة العمل لدينا وتتأثر بها	الحاجة إلى التدريب	عدم الحاجة إلى التدريب
١	المتغيرات السياسية			
٢	المتغيرات الاقتصادية			
٣	المتغيرات الهيكلية			
٤	المتغيرات الثانوية			
٥	المتغيرات المالية			
٦	المتغيرات التكنولوجية			
٧	المتغيرات الاجتماعية			
٨	أخرى			

١٣ – إن المشكلات والعقبات التي تواجه الإدارة والموظف عند القيام بأداء مهام الوظيفة تشكل عاملاً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية إلا أن هناك مشكلات يعالجها التدريب، ومشكلات تعالج بتدخل إداري ومشكلات تعالج بكليهما (التدريب والتدخل الإداري).

حدد فيما يأتي طبيعة التدخل المناسب لحل المشكلات بوضع علامة «✓» أمام التدخل المناسب:

م	المشكلة أو الموقف	الحاجة إلى التدريب	الحاجة إلى تدخل إداري	تدخل تدريبي + إداري
١	عدم وجود هيكل تنظيمي واضح.			
٢	عدم وضوح المهام والاختصاصات للإدارات والموظفين.			
٣	نقص المهارات الإدارية لدى الرؤساء.			
٤	عدم التنسيق بين الإدارات المختلفة.			
٥	صعوبة الاتصال والتفاهم بين الرؤساء.			
٦	كثرة الإجراءات والمستندات المستخدمة.			
٧	انخفاض معدلات أداء العاملين.			
٨	نقص المهارات التخصصية في الأداء.			
٩	عدم التزام العاملين في قواعد العمل.			
١٠	عدم احترام مواعيد العمل.			
١١	الصراع والمنافسة بين الأفراد.			
١٢	القصور في نظام الحوافز.			
١٣	بطء عمليات الترقية.			
١٤	نقص المعلومات والبيانات في أداء الأعمال.			
١٥	وجود مخزون راكد في المخازن.			
١٦	عدم الشفافية في المعلومات والبيانات.			
١٧	عدم وجود تخطيط للأعمال في الإدارات.			
١٨	ضعف تنظيم الرقابة الداخلية.			
١٩	نقص الأفراد المؤهلين للعمل.			
٢٠	أخرى: (اذكرها)			

١٤ – تستخدم إدارات التدريب بشكل عام مجموعة من الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى مؤسسة العمل. ضع علامة (✓) أمام الأسلوب أو الأساليب المستخدمة بجهة العمل لديكم لتحديد الاحتياجات التدريبية مما يلي:

١ – تحليل المتغيرات المتوقعة في نشاط عمل المؤسسة. ☐

٢ – تحليل حركة القوى العاملة في المؤسسة. ☐

٣ – تحليل معدلات كفاءة العمل في المؤسسة. ☐

٤ – تحليل مشكلات الأداء الكلي في المؤسسة. ☐

١٥ – تستخدم إدارات التدريب بشكل عام مجموعة من الأساليب لتحديد احتياجات الموظف، ضع علامة (✓) أمام الأسلوب أو الأساليب المستخدمة في جهة العمل لديكم، وذلك مما يلي:

١ – استخدام معدلات الأداء النموذجية. ☐

٢ – سجلات إنجاز الموظف. ☐

٣ – الاختبارات. ☐

٤ – تحليل مشكلة أداء الموظف. ☐

٥ – رأي رؤساء العمل. ☐

٦ – المقابلات الموجهة. ☐

٧ – صحيفة الاستبانة. ☐

٨ – ملفات الموظف. ☐

٩ – الشكاوى. ☐

١٠ – أخرى (يرجى ذكرها).

....

....

١٦ – تستخدم إدارة التدريب بشكل عام مجموعة من الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف. ضع علامة (✓) أمام الأسلوب أو الأساليب المستخدمة بمؤسسة العمل لديكم:

١ – تحليل واجبات ومهام الوظيفة ☐

٢ – تحليل ظروف أداء الوظيفة. ☐

٣ – تحليل متطلبات الأداء للوظيفة ☐

٤ – أخرى (يرجى ذكرها) ☐

....

١٧ – تستخدم إدارات التدريب بشكل عام مجموعة من الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق العمل أو العمل الجماعي، ضع علامة (✓) أمام الأسلوب المستخدم في مؤسسة العمل لديكم، وذلك مما يلي

١ – متابعة أداء الفريق أو الجماعة ☐

٢ – تحليل أداء الفريق أو الجماعة ☐

٣ – تحديد أدوار لكل عضو من الفريق ☐

٤ – تحليل تقارير إنجاز فريق العمل ☐

١٨ – هل توجد لدى مؤسسة العمل لديكم خطة لربط الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي للموظف؟

(١)نعم (٢) لا

١٩ – في حالة الإجابة على السؤال السابق بـ(لا) اذكر الأسباب

....

....

٢٠ – عندما يتم ترشيح الموظف للترقية لوظيفة أعلى أو نقله لتولي مهام وظيفة تخصصية. هل يتم تدريبه قبل ممارسة أعباء هذه الوظيفة؟

(١) نعم (٢) لا

٢١ – في حالة الإجابة على السؤال السابق بـ(نعم) فما هي نوعية البرامج والتأهيل الذي يتم التدريب عليه؟

....

٢٢ – هل توجد بمؤسسة العمل لديكم برامج تأهيل وإعداد لكل من الفئات الوظيفية التالية:

١ – العاملون الجدد. (١) نعم (٢) لا

٢ – العاملون الذين سوف يتم ترقيتهم. (١) نعم (٢) لا

٣ – العاملون الذين سوف يتم نقلهم لوظائف أخرى (١) نعم (٢) لا

٢٣ – هل توجد بمؤسسة العمل لديكم خريطة ومسار لكل موظف يربط الوظائف التي سوف يتولاها بالمستقبل بخطة تدريب مرحلية تلبي نموه الوظيفي المستقبلي.

(١) نعم (٢) لا (٣) لا أعلم

٢٤ – في حالة الإجابة على السؤال السابق بـ(لا) اذكر الأسباب.

....

....

٢٥ – هل التدريب بمؤسسة العمل لديكم يعنى بالاحتياجات التدريبية الفعلية لكل العاملين في المؤسسة؟

(١) نعم (٢) لا (٣) لا أعلم بالضبط

٢٦ – ما المشكلات التي تواجه الجهة التي تعمل بها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي ولم يتم التطرق لها فيما سبق. يرجى تحديد هذه المشكلات في شكل نقاط.

١ – ....

٢ – ....

٣ – ....

٤ – ....

٥ – ....

٢٧ – ما المقترحات التي تقترحها لربط الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والمسار التدريبي وبما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في الجهة التي تعمل بها، يرجى ذكرها في شكل نقاط.

١ – ....

٢ – ....

٣ – ....

٤ – ....

٥ – ....

*TRAINING NEEDS ASSESSMENT AND ITS ROLE IN CAREER PLANNING FOR GOVERNMENT INSTITUTIONS IN KUWAIT

Abstract

From an integrative perspective of learning, performance and change, this study provides a comprehensive introduction to the field of strategic human resource development based particularly on the training needs and the role of career planning in refining employees in the government sector in the State of Kuwait. Today, in Kuwait, innovative organizations are preparing for the future by investing in successful planning, which includes career planning, employee training, leadership identification and performance evaluation. This study has been undertaken to improve the productivity and quality of the employees in the government sector in Kuwait through effective education and continuous training to maximize human capital by incorporating continued staff education into performance development initiatives.

On the basis of recent and classic literature, the author has sought to assess the strengths and weaknesses of existing frameworks for enhancing human resource and organizational performance. This new framework addresses issues such as designing training needs, developing learning environments, incorporating new human performance technology, developing consultants and trainers, and initiating & implementing changes and evaluations.

The study will implement a standardized questionnaire which will be administered to a randomly drawn sample from 34 government organizations. The sample includes employees responsible for training and human resource development.

This study will benefit the professionals in human resource development, consultants, trainers, managers and students. In addition to enhancing the level of understanding among employers and employees this study will be very useful for administrators and strategic planners who are responsible for manpower planning, assessing training needs, career path planning and consequently striving towards escalating the percentage of quality employees in the government sector in the State of Kuwait.

* This paper was financed by Research Funding allocations/Office of the Rector of the Public Authority of Applied Education and Training. Project No. MG-03-001.